



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Educación

Unidad de Posgrado

**Influencia de un Programa de Supervisión Educativa
en el Clima Organizacional del Colegio García Moreno
del Cantón El Guabo - Ecuador**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con
mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad de la
Educación

AUTOR

Richard Hugo CLAVIJO FLORES

ASESOR

Dra. Elsa BARRIENTOS JIMÉNEZ

Lima, Perú

2019



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Clavijo, R. (2019). *Influencia de un Programa de Supervisión Educativa en el Clima Organizacional del Colegio García Moreno del Cantón El Guabo - Ecuador*. Tesis para optar grado de Magíster en Educación con mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación. Unidad de Posgrado, Facultad de Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

HOJA DE METADATOS COMPLEMENTARIOS

1.- CÓDIGO ORCID DEL ASESOR 0000-0002-8419-8688

2.- DNI O CÉDULA DEL AUTOR 0702801960

3.- UBICACIÓN GEOGRÁFICA DONDE SE DESARROLLO LA INVESTIGACIÓN
DEBE INCLUIR LOCALIDADES Y COORDENADAS GEOGRÁFICAS

El Guabo, es una ciudad ecuatoriana; cantón de la provincia de El Oro- Ecuador...
Coordenadas · 3°14'19.68"S, 79°49'45.12"

4.- AÑO O RANGO DE AÑOS QUE LA INVESTIGACIÓN ABARCÓ

Inicio en Marzo del 2016 y término en junio del 2019



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA

FACULTAD DE EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE LA TESIS PRESENTADO POR EL GRADUANDO DON RICHARD HUGO CLAVIJO FLORES PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

En la ciudad de Lima, a los 15 días del mes de octubre de 2019, siendo la 11:00 a.m. se reunió en acto público en el Salón de Grados de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, el Jurado Examinador integrado por el Dr. MIGUEL INGA ARIAS (Presidente), Dra. ELSA BARRIENTOS JIMÉNEZ (Asesor de tesis), Mg. JUAN CARLOS CABREJOS RAMOS (Jurado Informante), Dr. SALOMON BERROCAL VILLEGAS (Jurado Informante) y la Dra. JESAHIL VILDOSO VILLEGAS (Miembro de Jurado), para recepcionar la sustentación de la tesis titulada: **INFLUENCIA DE UN PROGRAMA DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO GARCÍA MORENO DEL CANTÓN EL GUABO - ECUADOR**, que presenta don RICHARD HUGO CLAVIJO FLORES para obtener el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación.

Para el efecto, el Jurado Examinador tuvo a la vista el informe favorable del Jurado Informante integrado por la Dra. ELSA BARRIENTOS JIMÉNEZ (Asesora de tesis), Mg. JUAN CARLOS CABREJOS RAMOS (Jurado Informante), Dr. SALOMON BERROCAL VILLEGAS (Jurado Informante)

Después de haber escuchado la sustentación del graduando, el Jurado Examinador procedió a formular las preguntas reglamentarias y, luego de una deliberación en privado, decidió otorgarle el calificativo de:

Bueno (16)

Como testimonio del acto que culminó a las 12:20 horas, cada uno de los miembros del Jurado Examinador procedió a suscribir el acta, para que se remita a las instancias correspondientes y se expida, previo trámite administrativo, el diploma que acredite a don **RICHARD HUGO CLAVIJO FLORES**, como Magíster en Educación con mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación.


Dr. MIGUEL INGA ARIAS
Presidente


Dra. ELSA BARRIENTOS JIMÉNEZ
Asesora


Mg. JUAN CARLOS CABREJOS RAMOS
Jurado Informante


Dr. SALOMON BERROCAL VILLEGAS
Jurado Informante


Dra. JESAHIL VILDOSO VILLEGAS
Miembro del Jurado

Dedicatoria:

Especialmente dedico este trabajo a Dios, mi familia, a mis hijos Valeska y Mathew, que han sabido comprenderme por el tiempo que estuve ausente, mientras culminaba mis estudios de posgrado en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, que con esfuerzo y sacrificio y una exhaustiva investigación logré concluirla con éxito total.

Agradecimiento

A todos lo que hicieron posible esta investigación y pusieron su granito de arena para concluirla, especialmente a la Dra. Elsa Barrientos Jiménez, que con sus sabios conocimientos y su vasta trayectoria en investigación fue posible culminarla, de antemano mi gratitud para todas aquellas personas que de una u otra manera hicieron posible el desarrollo de esta tesis investigativa.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA:.....	i
VEREDICTO DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE GENERAL.....	iv
LISTA DE CUADROS.....	v
LISTA DE FIGURAS.....	vi
RESUMEN.....	vii
<i>ABSTRACT</i>	ix
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
AUTOR:.....	i
LIMA – PERÚ.....	i
2019	i
1.1. Situación problemática	11
1.2. Formulación del problema	13
1.3 Justificación teórica	13
1.3. Justificación práctica	14
1.5. Objetivos	14
1.6. Fundamentación y Formulación de las hipótesis	15
2.2. Antecedentes	18
2.2. Bases Teóricas	23
Programa de supervisión educativa	44
3.1. Operacionalización de variables.	48

3.3. Estrategias para la prueba de hipótesis.	50
3.4. Población y muestra.....	51
3.5. Instrumentos de recolección de datos.	52
4.1. Presentación, análisis e interpretación de los datos	55
4.2. Proceso de prueba de hipótesis	67
4.3. Presentación de resultados	76
4.4. Adopción de las decisiones	78
CONCLUSIONES.....	71
RECOMENDACIONES.....	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74
ANEXOS	

LISTA DE CUADROS

Tabla 1	Elementos del sistema	15
Tabla 2	Estilos de supervisión educativa	24
Tabla 3	Operacionalización del programa de Clima Organizacional	39
Tabla 4	Operacionalización del programa de supervisión educativa	40
Tabla 5	Escala de medición	44
Tabla 6	Distribución de medición e ítems	44
Tabla 7	Clima organizacional	46
Tabla 8	Apertura a los cambios tecnológicos	48
Tabla 9	Recursos humanos	50
Tabla 10	Comunicación	52
Tabla 11	Motivación	54
Tabla 12	Promedios por dimensiones del grupo control	56
Tabla 13	Promedios por dimensiones del grupo experimental	57
Tabla 14	Prueba de normalidad de datos	61
Tabla 15	Prueba de hipótesis general	62
Tabla 16	Estadístico de prueba	62
Tabla 17	Prueba de hipótesis específica 1	63
Tabla 18	Estadísticos de prueba	63
Tabla 19	Prueba de hipótesis específica 2	64
Tabla 20	Estadísticos de prueba	64
Tabla 21	Prueba de hipótesis específica 3	65
Tabla 22	Estadísticos de prueba	65
Tabla 23	Prueba de hipótesis específica 4	66
Tabla 24	Estadísticos de prueba	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Niveles de la variable de clima organizacional	47
Figura 2	Apertura a los cambios tecnológicos	49
Figura 3	Niveles de la dimensión de recursos humanos	51
Figura 4	Niveles de la dimensión de comunicación	53
Figura 5	Niveles de la dimensión de motivación	55
Figura 6	Promedio por dimensión del grupo control	56
Figura 7	Promedios de la dimensión del grupo experimental	57

La presente investigación titulada “Influencia de un programa de supervisión educativa en el clima organizacional del colegio García Moreno del cantón El Guabo - Ecuador - 2016.”, tiene como objetivo Determinar la influencia del Programa de supervisión educativa implementado en el Colegio García Moreno del cantón El Guabo, sobre el clima organizacional de la institución.

La investigación es de tipo aplicada, de alcance explicativa, el diseño utilizado es experimental, de corte longitudinal. La muestra estuvo formada por 25 docentes para el grupo control y 25 para el grupo experimental en el Colegio García Moreno del cantón El Guabo; para recolectar datos en cuanto a la variable clima organizacional se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario el cual pasó por los procesos de validez y confiabilidad. El procesamiento de datos se realizó con el software SPSS (versión 23).

Realizado el análisis descriptivo y después de interpretar los resultados del pre test y el del posttest en el cual se obtuvo que el valor de $p = 0.000$ ($p < 0.05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula por lo tanto los resultados señalan. El clima organizacional en el colegio García Moreno del cantón El Guabo en Ecuador, mejora significativamente por influencia la implementación del programa de supervisión educativa.

Palabras claves: Supervisión, clima organizacional, institución, docentes.

ABSTRACT

This research entitled "Influence of an educational supervision program in the organizational climate of García Moreno School of the canton of Guabo - Ecuador - 2016.", which aims to determine the influence of the educational supervision program implemented in the Garcia School Moreno del canton of Guabo, about the organizational climate of the institution.

The research is of applied type, of explanatory scope, the design used is experimental, of longitudinal cut. The sample consisted of 25 teachers for both the control group and 25 for the experimental group at the Garcia Moreno School in the canton of Guabo; To collect data regarding the organizational climate variable, the survey was used as a technique and as a tool a questionnaire which went through the 'validity and reliability' processes. Data processing was performed with the SPSS software (version 23).

Performed the descriptive analysis and after interpreting the results of the pretest and the posttest in which it was obtained that the value of $p = 0.000$ ($p < 0.05$), with which the null hypothesis is rejected, therefore the results indicate. The organizational climate at García Moreno School in the canton of Guabo in Ecuador, significantly improves the influence of the implementation of the Educational Supervision Program.

Keywords: Supervision, organizational climate, institution, teachers.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

La supervisión educativa tiene significativa importancia en la organización y funcionamiento del sistema educativo debido a que impulsa la innovación, el desarrollo, la creatividad, motivación, clima organizacional y demás aspectos necesarios que deben estar presentes en una institución educativa.

La supervisión educativa debe responder a las demandas del clima organizacional de una institución educativa con la finalidad de mejorar la comunicación, estar acorde con los adelantos de la ciencia y tecnología, mantener motivados a quienes forman parte de la institución y, sobre todo trabajar en armonía con el talento humano.

En este contexto se presenta la tesis titulada “Influencia de un programa de supervisión educativa en el clima organizacional del colegio García Moreno del cantón El Guabo - Ecuador - 2016.” La misma que permite realizar un análisis de la forma como se lleva a cabo la supervisión educativa en la institución y plantear alternativas de solución a la problemática. Por ello, se plantea como objetivo general: determinar la influencia del programa de supervisión educativa implementado en el Colegio García Moreno del cantón El Guabo, sobre el clima organizacional de la institución.

La tesis se encuentra estructurada en cuatro capítulos en el Primer Capítulo denominado Planteamiento del problema, se presenta la problemática, los objetivos, se realiza la justificación del trabajo investigativo, se plantean las hipótesis y se identifican las variables de investigación.

En el Segundo Capítulo denominado Marco Teórico, se presenta los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y las definiciones que sustentan la fuente investigativa.

En el Tercer Capítulo denominado Metodología de la Investigación, se presenta la operacionalización y tipificación de las variables, las estrategias para la prueba de hipótesis, la población y muestra y los instrumentos de recolección de datos.

En el Cuarto Capítulo se encuentra el Trabajo de campo y el proceso de contraste de Hipótesis, aquí se presenta el análisis e interpretación de datos, el proceso de prueba de hipótesis, la discusión de los resultados y la adopción de las decisiones.

El trabajo investigativo concluye con las conclusiones y recomendaciones, a continuación, se encuentra la bibliografía y los anexos que respaldan la investigación realizada.

1.1. Situación problemática

La supervisión es un proceso que tiene como fin mejorar el funcionamiento de las organizaciones humanas. En el campo educativo, contribuye a lograr aprendizajes de mayor calidad, con la finalidad de elevar la calidad de la enseñanza. La realimentación del proceso educativo es fructífera con los acertados mecanismos de supervisión.

El currículo se beneficia positivamente debido a la supervisión en la medida que, dependiendo de los resultados, se podrá emprender las medidas necesarias para solucionar cualquier dificultad. Así mismo será posible la implementación de actividades extra curriculares que complementen la formación de los estudiantes, en función de las características socioculturales y las necesidades de su comunidad.

El clima organizacional en las instituciones educativas son las percepciones que tiene la comunidad educativa sobre las formas organizativas que influyen en el rendimiento laboral; sean estas formales o informales. Independientemente de su naturaleza o nivel, se construye de modo permanente sobre la cultura de la organización. Las expectativas, la actitud y respuestas de los miembros de la organización ante cualquier estímulo en la labor cotidiana, están fuertemente condicionadas por el clima que en la organización sea dominante.

Al respecto, Alvarado (2002) afirma que “La supervisión constituye un método de investigación descriptiva sobre los diversos aspectos o variables del quehacer

educativo, mediante el cual se recoge información, se la procesa, analiza y evalúa adecuadamente para ofrecer alternativas de solución pertinentes sobre los diversos problemas detectados” (p. 28). Es menester que la entidad supervisora, logre que este proceso se constituya en una instancia para el reconocimiento de los méritos en la práctica pedagógica, que se administren reforzadores positivos; que se convierta en una oportunidad para acceder a la capacitación y asesoramiento permanente; además; que esté imbuido de los principios democráticos que deben guiar la conducción de una entidad educativa. De esta manera, la supervisión contribuirá al mejoramiento del clima organizacional.

En concordancia con Alvarado (2002), se puede sostener que mientras más rasgos democráticos tengan el proceso de supervisión, más probabilidades habrán de lograr que los resultados de la supervisión produzcan mayor motivación para la actividad docente, satisfacción laboral y como consecuencia, mayor eficiencia en la enseñanza. De otro lado, se tendrá menos rechazo, descontento, frustración y expresiones de agresividad. Las actitudes de solidaridad, ayuda mutua, se fortalecerán; dotando así a la institución, de mayores recursos para la resolución de los problemas propios de la acción educativa.

El tratamiento democrático de la supervisión viene siendo una importante coincidencia en la literatura especializada. La calidad de la educación depende de este factor de modo gravitante. Aunque no se puede establecer una relación mecánica de causa – efecto entre supervisión democrática y calidad de la educación, es posible afirmar se constituye en una relación determinante, tal como lo sostiene García (2015: 131), “la calidad de la supervisión escolar se encamina a orientar, ayudar y asesorar al docente a desarrollar lazos morales con los miembros de la comunidad donde se desenvuelve”.

En base a los fundamentos expuestos, es posible sostener que en el Colegio García Moreno del cantón El Guabo en Ecuador, podría haber mejorado considerablemente el clima organizacional en el conjunto de trabajadores, si se logra, partiendo de una iniciativa democrática de la dirección, diseñar un plan de supervisión que recoja la opinión de todos los trabajadores, que genere la designación de un comité de supervisión elegido democráticamente y que se proponga utilizar los resultados de la

supervisión con propósitos de mejora, excluyendo el afán punitivo. Es ese el motivo del presente estudio, que se expresa en la siguiente interrogante:

De acuerdo a la fundamentación y observación empírica de fenómeno en la realidad el problema general se plantea en el siguiente término:

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿El Programa de supervisión educativa implementado en el Colegio García Moreno del cantón El Guabo, influye en el clima organizacional de la institución?

1.2.2. Problemas específicos

1. ¿El programa de supervisión educativa implementado influye en la mejora de los cambios tecnológicos en el Colegio García Moreno del cantón El Guabo?
2. ¿El programa de supervisión educativa implementado influye en la mejora de los recursos humanos en el Colegio García Moreno del cantón El Guabo?
3. ¿Influye el programa de supervisión educativa implementado en mejorar la comunicación en el Colegio García Moreno del cantón El Guabo?
4. ¿Influye el programa de supervisión educativa para mejorar la motivación en el Colegio García Moreno del cantón El Guabo?

1.3 Justificación teórica

Esta investigación se realiza con la finalidad de brindar un aporte significativo al conocimiento que se tiene sobre la supervisión educativa y su influencia en el clima organizacional en la medida que se investiga la realidad de la institución proporcionando una información valiosa que permite realizar una propuesta para mejorar la calidad educativa y por consiguiente el proceso de aprendizaje.

La investigación realizada se fundamenta en teorías científicas que le dan el sustento a todo el marco teórico y permite adoptar una teoría de supervisión educativa para contribuir al cambio educativo y que va a influir significativamente en el progreso institucional porque los docentes serán capacitados y mejorados los servicios que oferta el colegio.

1.3. Justificación práctica

La principal utilidad del presente estudio radica en la posibilidad de optimizar la calidad del servicio educativo brindado en el colegio García Moreno”, con el consiguiente beneficio para todos los sujetos involucrados en el proceso de educación: los docentes verán incrementada la información necesaria para su permanente proceso de capacitación y mejora, así como verán estimulados sus aciertos. Los estudiantes se beneficiarán con una educación de mejor calidad, que favorecerá su desarrollo integral, los padres de familia satisfarán sus expectativas respecto a la educación de sus hijos. El personal jerárquico tendrá una evidencia de éxito en la gestión educativa, que podrá ser replicado por otras instituciones.

Desde el punto de vista metodológico la presente investigación utilizará el método hipotético deductivo, debido a que se formulan hipótesis y en base a todo un proceso de toma de datos y análisis estadísticos llegamos a contrastar dichas hipótesis, aceptando o rechazándolas. Lo que se pretende no solo es buscar la relación existente entre nuestras dos variables sino en función de sus antecedentes formular sugerencias y propuestas a manera de alternativas de solución propuestas.

1.5. Objetivos

Objetivo general

Determinar la influencia del Programa de supervisión educativa implementado en el Colegio García Moreno del cantón El Guabo, sobre el clima organizacional de la institución.

Objetivos específicos

1. Establecer la influencia del Programa de supervisión educativa implementado en el Colegio García Moreno del cantón El Guabo, en la apertura a los cambios tecnológicos en la institución.
2. Establecer la influencia del Programa de supervisión educativa implementado en el Colegio García Moreno del cantón El Guabo, en la mejora de los recursos humanos de la institución.
3. Establecer la influencia del Programa de supervisión educativa implementado en el Colegio García Moreno del cantón El Guabo, en la comunicación en la institución.
4. Establecer la influencia del Programa de supervisión educativa implementado en el Colegio García Moreno del cantón El Guabo, en la motivación en la institución.

1.6. Fundamentación y Formulación de las hipótesis

La supervisión debe contar para su ejecución, con un atinado liderazgo de la dirección, por cuya iniciativa deberá conformarse un equipo de supervisión y estructurarse el respectivo plan de acciones a realizarse para cumplir con el objetivo. Las falencias a este nivel podrían desencadenar en un proceso de supervisión defectuoso, incidiendo en la generación de comportamientos verticalistas, con el consecuente amedrentamiento, desconfianza y rechazo en el estamento docente. En otros casos puede contrariamente devenir en un proceso anodino por la apatía y desinterés. Cualquiera de los dos casos no generará ningún efecto positivo en el sistema educativo del colegio. Debería en su lugar, constituirse en el generador de un efecto motivador que impulse a los docentes a la autoevaluación la reformulación de su práctica y por tanto a su desarrollo profesional.

El clima organizacional es el conjunto de percepciones de los profesionales en el conjunto de trabajadores, que hace que se sientan bien trabajando con lo que les ofrece o se encuentren en situaciones de descontento. Por ello, para saber la situación de los que laboran en el Colegio García Moreno del cantón El Guabo en Ecuador es diseñar un plan de supervisión que recoja la opinión de todos los trabajadores, que genere la designación de un comité de supervisión elegido democráticamente y que se proponga

utilizar los resultados de la supervisión con propósitos de mejora, excluyendo el afán punitivo. En tal sentido presentamos las hipótesis siguientes:

Hipótesis general

El clima organizacional en el colegio García Moreno del cantón El Guabo en Ecuador, mejora significativamente por la aplicación del Programa de supervisión educativa.

Hipótesis específica

1. La apertura a los cambios tecnológicos en el colegio García Moreno del cantón El Guabo en Ecuador, mejora significativamente por la aplicación del Programa de supervisión educativa.
2. Los recursos humanos en el colegio García Moreno del cantón El Guabo en Ecuador, mejoran significativamente por la aplicación del Programa de supervisión educativa.
3. La comunicación en el colegio García Moreno del cantón El Guabo en Ecuador, mejora significativamente por la aplicación del Programa de supervisión educativa.
4. La motivación en el colegio García Moreno del cantón El Guabo en Ecuador, mejora significativamente por la aplicación del Programa de supervisión educativa.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación

Epistemológicamente, la supervisión educativa tiene su fundamento científico en el enfoque humanista, mismo que considera al hombre como un ser con dotes superiores, así como también es quien profesa el desarrollo y toda actividad científica, a ello se suma el hecho de que cree en la razón, el método y la ciencia. Es así que, el humanismo influye en la supervisión educativa porque permite transformar la gestión supervisiva, garantizar los procesos de supervisión y asesoramiento para mejorar el sistema educativo.

Por lo expuesto, el humanismo, al igual que la ciencia, permiten que la supervisión educativa influya positivamente en el docente cambiando sus metodologías y procesos pedagógicos adquiriendo de esta manera experiencias significativas en su labor en el aula.

Al respecto, González (2007) manifiesta que “La concepción del humanismo también se inserta el enfoque de la autorrealización, el cual juega un papel importante porque se vincula con la autosatisfacción, siendo ésta una necesidad básica y fundamental para que el supervisor escolar, se comprometa y participe en todos y cada uno de los procesos” (p.13).

La supervisión educativa según López (2012) es “un proceso continuo y dinámico, cuyo objetivo primordial es contribuir al mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje de una organización educativa, por medio de un plan de acción desarrollado mediante el establecimiento de unas buenas relaciones humanas” (p.200).

Por su parte, González (2007) manifiesta que la gestión supervisora “contribuyen a buscar soluciones a los problemas educativos en forma oportuna donde se coordine y

estímule el desenvolvimiento del docente en la sociedad a la cual pertenece, con la intención de sincronizar las acciones que circunscriben las actividades administrativas y su interacción con la supervisión” (p.16).

Analizadas las concepciones que hay sobre el término de supervisión se propone que la supervisión es un servicio creado para mejorar el sistema educativo, orientado a potenciar las condiciones de aprendizaje de los alumnos, a mejorar el trabajo de los profesores y ofrecerles información veraz, oportuna y actualizada para la mejor toma de decisiones. Es decir, que supervisión es un conjunto de actividades educativas destinadas a asesorar al profesor en su tarea docente, estimulando su espíritu de iniciativa y su afán de superación; así mismo a evaluar el proceso educativo para mejorar su calidad

Al respecto, Alvarado (2001), cita a Fermín quien manifiesta que la supervisión es “Un servicio democrático y sugerente de ayuda y asistencia al educador, destinado a mejorar el rendimiento de los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje, que atañe a todas las actividades y a todas las personas que concurren al proceso educativo y que se realiza mediante un trabajo cooperativo” (p. 61).

En el mismo sentido, el experto de la UNESCO, citado por Alvarado (2001), indica que: “La supervisión es la acción positiva y democrática, destinada a mejorar la enseñanza en el aula mediante la formación continuada de todos los interesados: el niño, el maestro, el supervisor, el administrador, el padre o algún otro profano interesado” (p. 63). Ambos autores coinciden en considerar a la supervisión como un servicio democrático, que atiende a los diversos agentes del acto educativo, de tal manera que se pueda mejorar la enseñanza y el aprendizaje de los educandos.

2.2. Antecedentes

Antecedentes Nacionales:

TANTALEÁN SMITH, Consuelo (2002) realizó un estudio sobre la “Relación entre el clima organizacional de la gran unidad escolar José Faustino Sánchez Carrión de Trujillo con el nivel de autoestima de los alumnos de segundo grado de secundaria” realizado en la ciudad de Trujillo, Perú, la cual tuvo como objetivo de su estudio empírico el determinar la relación entre las variables. El autor señaló como resultado

que el nivel de autoestima que se obtiene guarda relación con el nivel de percepción que se tiene del clima organizacional, se precisa que la autoestima en la persona es fuente de motivación para realizar un trabajo y lograr un objetivo. Este aspecto es considerado en una de las dimensiones entorno a la variable dependiente.

Hugo Benzaque, actual administrador en Chiclayo, realizó una investigación empírica para resolver problemas en la empresa que dirigía donde pudo evidenciar la presencia de una serie de problemas al interior de la misma que afectaba al clima organizacional de la empresa y por lo tanto una deficiencia en sus colaboradores.

Para ello, fue necesario investigar las bases teóricas que fundamenten su investigación y poder plantear la propuesta y ejecutar un plan de mejoramiento clima laboral de la organización fundamentado en el trabajo realizado por Pérez López en la Teoría Antropológica de la Motivación. Con la finalidad de recaudar información, elaboró un cuestionario compuesto por 3 variables, 13 indicadores y 36 ítems, recogida la información referente al problema de investigación, se pudo afirmar o rechazar la hipótesis planteada.

El autor llegó a concluir que, cuando se usaban métodos basados en el sistema de recompensas y en el diseño de puestos, se podía fomentar climas laborales con magníficos resultados, donde se evidenciaba altos niveles de desempeño y creatividad.

El estudio del Clima Organizacional conlleva a mejorar la calidad del trabajo en la empresa, permite el mejoramiento de las actitudes y el comportamiento del personal. La buena conducción del clima organizacional, permite reforzar la eficiencia, eficacia y salud interna de la empresa; caso contrario, cuando se evidencia climas organizacionales tensos, se presentan casos de deserción del talento humano calificado hacia otras organizaciones donde tiene más afectividad y buen clima laboral.

Con el conocimiento aportado en la investigación se logró la mejora institucional porque líderes y trabajadores cambiaron actitudes por el bien de la empresa. Por esta razón, se puede establecer que los componentes positivos del Clima Organizacional, entre otros son: las relaciones cordiales entre los integrantes de las organizaciones, el interés que pongan los trabajadores por la empresa, la creatividad e innovación de los

empleados en su trabajo, el trabajo de calidad realizado en equipo, el aseo e higiene constante en cada oficina de la empresa, actualizar las normas de convivencia, adecuado nivel de exigencia, valorar el trabajo de los empleados, solución oportuna y rápida a las problemáticas que se presenten, cambio de estrategias para la mejora continua, motivar a todos los colaboradores a la toma de las mejores decisiones, motivar a los trabajadores para que rindan con eficiencia y se sientan parte de la empresa.

Así mismo el investigador pudo establecer que aquellos factores que inciden negativamente y desfavorecen el buen clima laboral son: no contar con el manual de organización y funciones, no tomar en cuenta las opiniones de todos los trabajadores de la empresa, sentirse incómodos en el lugar del trabajo debido a que no se les permite desplazar hacia otros puestos para no incomodar a terceras personas, el escaso nivel de comunicación, escaso apoyo y poco nivel de confianza de los trabajadores, la empresa no se desenvuelva por competencias, no fomentar la capacitación profesional de los empleados y que realicen cursos complementarios que favorezcan sus labores en la empresa cubriendo el valor total o parcial de los curso de actualización, no reconocer el desempeño de los trabajadores por parte de los jefes que están a cargo o de sus superiores.

ARTEAGA CHIGNE, Victoria (2006), en su investigación sobre “El grado de relación entre el liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la institución educativa nacional Víctor Andrés Belaúnde que se realizó en la ciudad de Trujillo; con la investigación se buscó demostró que el liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional tienen una relación directa; para ello trabajó con una muestra conformada por 10 directivos, 58 docentes y 8 administrativos; el autor concluye que existe una relación de dependencia positiva media entre el liderazgo y el clima organizacional.

Antecedentes Internacionales:

MENDOZA REYES, Segundo Emiliano (2005), realizó una investigación sobre la Influencia de un programa de capacitación en liderazgo transformacional en el clima institucional de las escuelas parroquiales de Florencia en la cual el autor propuso un

programa de capacitación destinado a los directivos y docentes de las instituciones educativas parroquiales, llegando a concluir que la aplicación del programa de capacitación en liderazgo transformacional influye significativamente elevando el nivel de clima institucional en cada una de las escuelas parroquiales del distrito de Florencia de Mora, esta investigación ello tiene que ver con una de las dimensiones planteadas para la mejora considerada como parte de la variable clima organizacional como es la de recursos humanos en la cual se debe considerar que ellos ejercen un liderazgo en la comunidad educativa lo cual permitirá que todos logren los objetivos institucionales planteados.

Así mismo, MORILLO JARA Armando Olmedo (2003), realizó una investigación sobre el Programa de supervisión democrática y el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de menores del CNM N° 829 José Olaya del distrito de La Esperanza. La investigación desarrolló un plan de supervisión con el objetivo de mejorar el desempeño de los profesores que laboran en el mencionado plantel que se realizó la investigación. Dicho programa ha tenido efectos significativos en el mejoramiento del desempeño laboral de los docentes en tres aspectos: cualidades didácticas, responsabilidad e identificación con la institución y rendimiento académico de los alumnos, así también se logró que las cualidades didácticas del docente que ante era algo rutinario e individualista lo realicen ahora en equipo

ESPIN AYALA, Jeanneth y TORRES, Nataly (2014) en su estudio titulado Análisis del clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral del personal de aduanas del Ecuador, la cual se dio con el fin de descubrir cuáles son los factores que incurren en la satisfacción o en la insatisfacción laboral que tiene una persona en el transcurso de su vida profesional, por ello se pretende mejorar la motivación de sus empleados para aumentar la productividad; el autor concluyó que el clima organizacional de la institución se encuentra en un nivel bueno, aunque existe un porcentaje que no lo considera así, se tiene un amplio sentido de predisposición para colaborar en conjunto, la falta de capacitación al personal no ha permitido que se hayan realizado actividades que no favorecen la atención al usuario.

Gaibor, María (2013) en su estudio titulado Análisis e implementación de estrategias para mejorar el clima laboral de la Unidad Educativa FAE N° 3, la cual

partió con el fin de detectar los factores que inciden en el clima organizacional para que los empleados de la organización cumplan con sus labores de manera tranquila y pasiva, para lo cual se trabajó con una población compuesta por 66 trabajadores. La autora llegó a concluir que el clima organizacional juega un rol importante para lograr una mayor eficiencia en las organizaciones, así como también la satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, se evidenció un nivel de insatisfacción por parte del personal debido al mal clima, en base a la información recogida, es imprescindible ejecutar un Plan de Estrategias para el mejoramiento del clima organizacional que contribuya a solucionar la problemática.

Gonzales Ramírez, Cindy y Soria Freire, Vladimir (2013) en su tesis realizada en la Universidad estatal Península de Santa Elena, tesis para optar el grado de magister, titulada Implementación de un sistema de mejoramiento del clima organizacional para mejorar la calidad del servicio que se brinde al usuario, con el objetivo de implementar una mejor en el clima organizacional y por ende optimizar la calidad de servicio que se brinda. Para ello trabajó con una muestra conformada por 312 funcionarios, el autor concluyó que los funcionarios señalaron que sus opiniones no eran consideradas ante una problemática existente, también se evidenció que en cuanto a la infraestructura no son las más adecuadas, las capacitaciones no se realizan de forma constante.

Anaya Gamarra, Lizeth y Paredes Rivera, Juan Manuel (2015) en su tesis Propuesta de mejora de clima organizacional, la tesis fue presentada en la Universidad del Pacífico, para optar el grado de doctor, la investigación fue realizada para el Área de Ventas Corporativas (VC) de una empresa de cosméticos que realiza ventas a nivel mundial. Los resultados de la investigación demuestran que los integrantes del grupo son elementos indispensables para el progreso de la empresa; para ello que es necesario emprender acciones encaminadas a la mejora del clima organizacional y que se integren a formar parte de un programa de mejora cuyos objetivos y estrategias respondan a las políticas de la organización empresarial. Luego de realizar un análisis minucioso, se descubre que puede haber una oportunidad de mejora debido a que se labora un talento humano con una inteligencia emocional proactiva dirigiendo la organización que promueve las mejores estrategias para mejorar el clima de organizacional.

El objetivo de este trabajo era la mejora el clima institucional de Ventas Corporativas, tomando en cuenta las percepciones del personal. Todo esto porque se podían emprender estrategias de desarrollo profesional del talento humano y obtener el comprometimiento de todos los que laboran en la empresa.

2.2. Bases Teóricas

Supervisión educativa

La supervisión educativa tradicionalmente ha estado orientada a la verificación de las condiciones del aprendizaje, con el fin de mejorar. Alvarado (2001, p. 22), señala que la supervisión se orienta al control de calidad, lo que indica que está involucrada desde la programación, ejecución y resultados.

Esta supervisión presenta ciertas ventajas como: prevenir deficiencias, similitud en proceso y bienes; aumento de los productos; buena credibilidad en la población educativa y en la comunidad; información que permite retroalimentar procesos; la mejora continua e innovación de procesos, así como también contribuye a reducir costos.

Hay diversas concepciones del término supervisión. Según Alvarado (2001pp. 26-28) considera que es “un servicio, una función, un método, una disciplina, una actividad y un sistema”. La supervisión educativa se constituye en un servicio indispensable que orienta el trabajo que realiza la comunidad educativa. Este servicio no desconoce la capacidad del profesor, sino que los resultados de la supervisión le permiten la autosuperación.

Por su parte, Alvarado (2001:26) manifiesta que la supervisión es una ayuda de significativa importancia en la medida que permite que los docentes logren mejorar sus niveles de desempeño y desarrollo profesional y personal.

La supervisión educativa es también una función de responsabilidad de los directivos, subdirectores y jerárquicos, quienes son los encargados de la gestión administrativa, pedagógica y servicios que ofrece la institución educativa, labor que la ejercen de manera individual o en equipo. En este sentido, la supervisión puede entenderse como función, en la medida que la administración educativa, con el fin de dinamizar el sistema educativo.

Así mismo, se considera como un método porque si se ejecuta técnicamente, es necesario utilizar una metodología de trabajo que permita diagnosticar, analizar, asesorar y lograr la mejora en la institución. Es decir, que la supervisión educativa utiliza el método descriptivo para dar a conocer diferentes características de las variables del quehacer educativo, lo que permite recoger la información, procesarla, analizarla y evaluarla.

Es también, un método de asesoramiento, que se debe ofrecer a los agentes del quehacer educativo a fin de que ellos participen positivamente en una mejor realización y utilización del servicio educativo.

La supervisión se concibe como una disciplina, en la medida que se constituye como una actividad profesional especializada, que puede ser cumplida sólo por personal competente, debidamente capacitado. También puede concebirse como un sistema, que está formada por varios elementos que están en estrecha relación e interdependientes y que actúan de manera integral.

Tabla N° 1: Elementos del sistema

INSUMOS	PROCESOS	PRODUCTO
Políticas	Verificar	Mejoramiento
Organización	Asesorar	Calidad Educativa
Personal	Informar	Mejores decisiones administrativas
Tecnología	Innovar	
Normatividad Recursos		Mejoramiento profesional, etc.

Fuente: Alvarado (2001:30)

Supervisión y sus características

Alvarado (2001:32-33), indica que la supervisión tiene as siguientes características:

- Se constituye en una ayuda de orientación y asesoría técnica.
- Su objeto son los diversos aspectos del proceso enseñanza aprendizaje.
- Su campo de acción es el salón de clase y la escuela, lugares en que se lleva a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Se constituye en una guía pedagógica, porque contribuye a que se cumplan los principios y fines que quiere lograr el sistema educativo.
- Es de carácter extensivo porque se circunscribe en los aspectos pedagógicos.
- Se la realiza de forma permanente con la finalidad de trabajar en forma conjunta con el profesor.
- Es ejercida por equipos docentes especializados y debidamente seleccionado.

Al analizar estas características se puede asegurar que la supervisión ocupa un lugar estratégico para llevar a cabo la transformación de varios procesos de gestión escolar, siendo uno de ellos la mejora del clima organizacional, con miras a mejorar la calidad de la enseñanza y por ende del aprendizaje.

La supervisión influye sobre el sistema educativo a nivel macro y a nivel micro o institucional (Alvarado, 2001:39).

Con respecto al primer nivel, influye sobre la política educativa, la legislación, la economía, la administración educativa y el desarrollo profesional docente. En lo que respecta al segundo nivel influye sobre el currículo, lo tecnológico, la orientación y bienestar institucional, e desarrollo de la comunidad educativa y el clima organizacional. La supervisión educativa va más allá del simple trabajo burocrático y su eficacia se mide por los resultados que se logren a través de ella y no por las formalidades de su aplicación.

En este sentido, Alvarado (2001:39) manifiesta que “La supervisión debe impactar positivamente en las dimensiones macro y micro educativas, para lograr los objetivos

institucionales, posibilitar el perfeccionamiento del sistema educativo y por ende aportar al cambio social del país”. A nivel macro, la supervisión educativa puede constituir una herramienta indispensable para comprobar, implementar, ejecutar y corregir todo aquello que esté reglamentado con los lineamientos de la política educacional establecida por el gobierno.

Los aportes que podría dar la supervisión a la economía son diversos, orientados a darle mayor racionalidad y mejor uso a los recursos económicos de la educación y por lo tanto reducir los costos innecesarios; por ejemplo, controlar el abuso de licencias con goce sin justificación, racionalización del personal excedente, etc.

La supervisión tiene relación con la investigación educativa, porque además de utilizar técnicas de investigación, para obtener información valiosa sobre el quehacer educativo, permite colaborar significativamente con otras instituciones públicas o privadas en el momento de realizar investigaciones proporcionando a todos la ayuda necesaria para la mejora institucional. Se puede investigar sobre contenidos, técnicas, materiales, deserción, repitencia, gestión educativa, etc.

Por mantener una relación directa con el maestro, se constituye en una alternativa para lograr la superación profesional. El supervisor puede tener información sobre las cualidades personales (virtudes y defectos) del maestro, sobre su desempeño profesional (logros y carencias), sobre su comportamiento laboral (actitudes y expectativas) tanto a nivel individual como grupal.

Así mismo, la supervisión puede guiar y orientar la comprensión y el cumplimiento de la ley, así como el reglamento de educación. Estas funciones encomendadas al supervisor forman parte de la información que deben proporcionar a directivos institucionales y docentes para que puedan emprender los correctivos necesarios y realicen la retroalimentación pertinente.

La supervisión educativa tiene mayor impacto en la administración de la educación, porque es la encargada de reglamentar, orientar y ser la dinámica del sistema como parte instrumental de ella, retroalimentándola de manera conveniente para perfeccionar constantemente al sistema educativo.

A nivel micro educativo, es decir institucional, la supervisión centra su atención de manera prioritaria en los aspectos técnico pedagógico. La supervisión impacta en el currículo, por cuanto verifica la elaboración de los planes de enseñanza en sus diferentes instancias: nivel, grado educativo, asignatura, unidad de aprendizaje y de clase, para determinar la necesaria correspondencia entre ellos.

Además, puede influir en la tecnología educativa, cumpliendo acciones como: ofrecer información técnica actualizada sobre los más variados métodos y técnicas de enseñanza; desarrollar acciones de capacitación, mediante cursos, seminarios, entre otros, con la finalidad de optimizar y dinamizar la enseñanza-aprendizaje; promoviendo el uso correcto y pertinente de los recursos educativos de la institución, potenciar la creatividad del personal docente para que se involucre en la investigación e indague y aplique procesos innovadores eficaces y eficientes para la enseñanza.

La supervisión educativa además de determinar el nivel de rendimiento en el aprendizaje, orienta y verifica el logro de la formación integral del educando en todos sus aspectos de formación con la finalidad de cumplir con los estándares de calidad.

En lo que tiene que ver con la promoción comunal, se relaciona porque: promueve y orienta la participación estudiantil en programas de acción con la comunidad; promueve el desarrollo de normas de trabajo; estimula a los estudiantes a participar en actividades comunales promovidas por el sector de la salud, vivienda, agricultura, entre otras; fomenta la acción participativa en diferentes acciones de programas familiares, institucionales y comunales.

Alvarado (2001:55) afirma que: “La supervisión podrá tener éxito únicamente en la medida que se considere que cada integrante del cuerpo docente y administrativo es un ser humano que puede hacer una contribución original al proceso educativo, para lo cual requiere establecer relaciones amistosas, abiertas e informales entre todos ellos”. Esto implica que el supervisor debe tener presente que, al tratar con personas, éstas tienen capacidad de raciocinio y pensamiento libre, que pueden tomar las mejores decisiones sin estar influenciados por nadie; y, tienen autonomía de determinación que no aceptan imposiciones, a personas prepotentes ni humillaciones. Quien hace supervisión sabe que el personal merece que lo respeten, exige simpatía, cordialidad y

sinceridad en el trato. El supervisor es una persona capaz, sabe cumplir su rol, por qué lo hace, de qué modo lo hace y con qué fin lo hace.

Fines de la supervisión

El fin primordial de la supervisión educativa es mejorar la enseñanza aprendizaje; sin embargo, la educación a lo largo de la historia siempre ha atravesado por una crisis que no se supera la misma que se evidencia en los bajos niveles de calidad, Alvarado (2001:66) señala los siguientes fines de la supervisión educativa:

- Constituir un agente de cambio con la finalidad de perfeccionar el sistema educativo. Es decir, que cualquier sistema educativo tiende a la perfección, lo que puede posibilitarse ejerciendo una buena supervisión.
- Testificar la puesta en práctica de la política educativa. Es un medio que permite verificar y comprobar si se están aplicando las políticas en función de las necesidades educativas del país.
- Contribuir al perfeccionamiento profesional de los docentes y directivos institucionales. En este fin, el docente ejerce un rol significativo; por ello, es responsabilidad del gobierno ofertar cursos de capacitación acorde a las necesidades de los educandos.

Estos fines permiten cumplir con unos de los fines importantes de la educación, referente a la formación integral de los estudiantes garantizando el logro de una justa y equitativa sociedad. Ante lo expuesto, es necesario fomentar la supervisión educativa democrática en todas las instituciones educativas, como una función adjunta al proceso educativo. Todo ello con la finalidad de mejorar la calidad de la educación y cumplir con estándares de calidad.

Objetivos de la supervisión

Alvarado (2001:67) manifiesta que la supervisión se propone los siguientes objetivos:

- Contribuir al mejoramiento de la calidad educativa
- Reconocer los problemas y necesidades educativas.

- Motivar el autoperfeccionamiento de docentes y directivos.
- Ser el nexo entre la autoridad y la planta docente.
- Controlar y vigilar que se cumpla la normatividad.
- Estar al tanto de las vigencias técnicas pedagógicas.
- Mejorar las relaciones entre la comunidad educativa.

En estos objetivos, también, está presente la importancia del buen clima organizacional que debe existir en una institución. El proceso educativo obtiene grandes logros si se desarrolla dentro de un clima amable, acogedor, cordial, positivo, donde se promueve las relaciones interpersonales de colaboración, ayuda mutua y un trabajo en equipo. Es por ello que la supervisión debe promover un ambiente adecuado donde se practique buenas y eficaces relaciones humanas.

Funciones de la supervisión

Según Alvarado (2001:68) existen cuatro funciones que permiten a la supervisión lograr el control de calidad en la educación:

- Verificación. Comprende el proceso de verificar, contrastar y examinar, el proceso de supervisión. Su finalidad es detectar el si se ha logrado los resultados anhelados, si se ha comprendido y ejecutado la teoría pedagógica y las técnicas de educación, así como también si se cumplen las leyes y reformas educativas para lograr un sistema educativo de calidad.
- Información. El supervisor es el vehículo que transmite la información que viene de autoridades superiores al personal que labora en la institución educativa. Por esta razón, el supervisor debe estar permanentemente informado utilizando diferentes medios de información.
- Asesoramiento. Es la capacidad de establecer buenas relaciones humanas con los directivos, docentes y alumnos. Además de la capacidad técnica y los conocimientos que tiene el supervisor, es necesario poseer la capacidad necesaria para relacionarse con los docentes, con la finalidad de que comprendan la ayuda técnica que se les ofrece, que favorecerá a su propio

desarrollo profesional contribuyendo de esta manera al crecimiento institucional.

- Innovación La moderna supervisión tiene como motor principal innovar todos los aspectos relacionados a la acción pedagógica y didáctica. Con el cumplimiento de la innovación se evidencia el papel protagonista que tiene el supervisor para el mejoramiento del sistema educativo, resolviendo y superando problemas, así como también realizando innovaciones pedagógicas, metodológicas y tecnológicas con la finalidad de desechar viejos modelos educativos y clases tradicionales en la labor docente, así como también procesos administrativos obsoletos.

Principios de la supervisión

Con la finalidad de que se cumplan los objetivos propósitos señalados anteriormente, el supervisor tiene que cumplir con principios básicos que la guían y orientan, dándole sentido y trascendencia. Al respecto Alvarado (2001:72,73) manifiesta:

- Principio de participación. Se relaciona con el trabajo en equipo, con la participación de toda la comunidad educativa. Si los docentes no tienen participación activa, no van a ver a la supervisión como un aspecto importante y útil en el ámbito educativo. Este proceso se desarrolla dentro de un clima acogedor, cooperativo e interactivo entre directivos, docentes y demás miembros de la comunidad educativa con el fin de mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Principio de la diferenciabilidad. Hace referencia al respeto que debe existir entre todos los agentes educativos, respeto al tipo de temperamento, diferencias individuales, capacidad intelectual, naturaleza y las características personales. Para ello es necesario reconocer fortalezas y limitaciones para evitar conflictos institucionales.

- Principio de la practicidad. Este principio se refiere a que la supervisión es eminentemente práctica, para ello, se debe utilizar diferentes estrategias, técnicas o procesos que permitan el accionar del supervisor evidenciándose su capacidad para tomar decisiones y actuar de manera inteligente, flexible, con criticidad, de manera creativa y productiva.
- Principio de la variedad. En el ejercicio de la supervisión educativa es necesario variar las técnicas, acciones y procesos, los mismos que deben ser correctamente seleccionados, programados y ejecutados con recursos adecuados para el logro de resultados positivos.
- Principio de Integridad. Este principio es necesario fortalecerlo porque el personal de una institución educativa necesita de las orientaciones del supervisor para realizar mejor su trabajo, resolver problemáticas que se presentan y contribuir a la superación profesional. Atender con la supervisión a solo una parte de los docentes, puede provocar resentimientos, apatía y rechazo en el talento humano que es marginado.
- Principio Científico. Quien hace supervisión educativa cumple con el desarrollo de la ciencia porque realiza investigaciones en fuentes acreditadas con información de calidad con el fin de recoger datos, procesar y analizar la información y tomar las medidas correctivas necesarias.
- Principio de Continuidad y Progresión. Es necesario ejercer una supervisión constante, con la finalidad de detectar y resolver problemas, fortalezas, deficiencias y carencias que deben ser solucionadas mediante planificaciones estrategias que permitan el desarrollo institucional.

- Principio de la Derivación. Este principio es aplicable cuando se detecta y se descubre una deficiencia. Se trata de asesorar y orientar para corregir los errores y fortalecer los aciertos.
- Principio Planificador. Las acciones de la supervisión educativa deben ser planificada con tiempo tomando en cuenta los objetivos que quieren alcanzar, las acciones a emprenderse, así como también técnicas e instrumentos que se van a aplicar tomando en cuenta las necesidades del personal que labora en la institución, lo recursos y el tiempo disponible.
- Principio de Evaluación. Toda acción educativa y principalmente la de supervisión, es necesario que sea evaluado constante y periódicamente, esto con la finalidad de conocer si se están logrando los propósitos de la supervisión y de acuerdo a los resultados emprender los correctivos necesarios.

Estilos de la supervisión educativa

El supervisor es el líder en la institución, por ello es necesario que su liderazgo se evidencie en las funciones que realiza en la institución educativa. Al respecto, Alvarado (2001:77), propone lo siguiente:

- Supervisión autocrática,
- Supervisión Democrática y
- Supervisión Liberal.

Los estilos de supervisión educativa han ido evolucionando conforme avanza el ritmo de la ciencia y tecnología, estos estilos ha incido significativamente en la organización de las instituciones escolares. Precisamente, del estilo de supervisión depende la buena marcha de las escuelas y colegios, situación que incide en la calidad educativa.

En el siguiente cuadro se identifican las características de los estilos de supervisión.

Tabla N°2: Estilos de supervisión educativa

AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL
Es la máxima autoridad	Es el colega	
Es arrogante	Es modesto.	
Sus ideas se deben cumplir.	Acepta otras ideas.	Es superado con facilidad por un autócrata
El “sabelotodo”.	Reconoce sus debilidades y defectos.	
El impositivo.	Es participativo.	Es desinteresado y apático.
Manda y ordena verticalmente.	Persuade y orienta horizontalmente.	Puede tener iniciativa, pero no fuerza para ponerlas en práctica
Es obstinado. Genera sumisión.	Es cauteloso. Genera equilibrio.	Es pasivo, indiferente.
Puede ocasionar desconfianza, rechazo y aún agresividad.	Posibilita confianza, cooperación y compromiso.	Es improductivo.
?	Comparte conocimientos	

Fuente: Alvarado (2001, P. 77)

De los estilos descritos anteriormente, según Alvarado (2001:77), el mejor aplicable es el democrático, manifiesta que: “Se obtiene los mejores resultados, se logra una mayor motivación y satisfacción en el trabajo, y por tanto se evidencia eficacia y eficiencia. Este estilo genera menos detractores y descontentos, no se evidencia demostraciones de frustración y de agresividad en los docentes; además, se fortalecen la amistad, la cooperación y el espíritu de cuerpo en torno a la educación, actitudes tan necesarias para resolver los múltiples problemas y deficiencias educativas”.

Clima Organizacional

Para Martín (2001:213), el clima organizacional “son percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan su rendimiento en el trabajo”. En cambio, para Velasco (2000:159) “el clima organizacional es la personalidad de una organización”. Para (Mujica, M. y Pérez, I. 2007:6) el clima organizacional es un factor importante que arbitra entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual

Lepeley (2001:105) manifiesta que “El ambiente social de la institución”. Bustos (2001: 7), manifiesta que “el clima, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento”. Para que el personal trabaje con eficiencia, es necesario que se sienta bien consigo mismo y con los demás, incluido el aspecto físico de la empresa, además, debe adaptarse a las características y personalidad de los demás. Agrega, que el clima organizacional incide positiva o negativamente en la institución, dependiendo de las percepciones que tengan las personas que laboran ahí. Los aspectos positivos se caracterizan por el logro de los objetivos, afiliación al seguro, buena productividad, la satisfacción de todos, adaptaciones, innovación constante, entre otras. Cuando el clima organizacional no está acorde a lo estipulado anteriormente, se fomenta el descontento, deserciones, poca voluntad, entre otros aspectos negativos.

Según Quevedo (2006:21) es el grupo de características que describen a una organización marcando la diferencia con otras y que influyen en la conducta de las

personas que laboran en la institución. Así mismo, Sandoval (2007: 2), lo manifiesta que: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”. (Salguero, 2017:2) por su parte, señala al clima organizacional “como las percepciones que los miembros de una organización tienen sobre ella, es el ambiente de trabajo propio de la organización, el mismo que ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus trabajadores y directivos”.

Entonces, el Clima Organizacional es el ambiente confortable y socialmente adecuado que perciben los miembros de una institución, el cual es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que al interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

Por lo expuesto, el clima organizacional tiene significativa importancia en una institución educativa porque de ello depende las relaciones comunicativas, el tipo de liderazgo, la motivación de todos sus miembros, entre otros aspectos.

Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones hacen referencia a todas las características que pueden ser medidas en una institución educativas, las mismas que inciden en el comportamiento del talento humano. Por ello es necesario que se estudie las dimensiones y los elementos que afectan el clima organizacional.

Likert, cita a Sandoval (2007:3), quien indica las dimensiones que permiten la medición del ambiente organizacional. Estas son:

Métodos de mando. Hace referencia a la forma de ejercer el liderazgo en el personal.

Fuerzas motivacionales. Son los procedimientos que se aplican para motivar a los empleados y responder a sus necesidades. Entre ellas constan:

- Procesos de comunicación.

Se refiere a la forma como se emplean los tipos de comunicación en la empresa y a la forma como se los ejerce.

- Procesos de influencia.

En la supervisión es necesaria la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la institución. Es necesario que haya una participación dinámica e interactiva.

- Procesos de toma de decisiones.

La toma de decisión debe partir del consenso de los demás miembros de la comunidad educativa, las mismas que deben ser pertinentes.

- Procesos de planificación.

Se refiere al proceso que se realiza para establecer los objetivos o directrices institucionales.

- Procesos de control.

Se refiere al ejercicio constante del monitoreo y evaluación de los procesos y la distribución del control entre los diferentes departamentos y organismos de la institución. No es otra cosa que el control y seguimiento a través de matrices que permitan evidenciar el cumplimiento de lo estipulado en la planificación estratégica.

Sandoval (2007: 4) cita a Litwin y Stringer, quienes manifiestan que el clima organizacional está sujeto a:

- Estructura.

El personal que labora en la empresa debe conocer las obligaciones, reglas y políticas con que cuenta la institución.

- Responsabilidad individual.

Todo empleado labora con autonomía sin esperar indicaciones de los superiores porque sabe cuál es su responsabilidad.

- Remuneración.

La remuneración debe ser equitativa, principalmente cuando su desempeño laboral es satisfactorio.

- Riesgos y toma de decisiones.

En una situación de trabajo el personal está supeditado a afrontar retos y tomar las mejores decisiones.

- Apoyo.

El trabajo en equipo es ideal para estrechar lazos de amistad y convivir en armonía con los compañeros de trabajo.

- Tolerancia al conflicto.

Ante una situación de conflicto es necesario afrontar la situación y tomar en cuenta las opiniones de todos de manera imparcial.

En este sentido, Bowers y Taylor, citados por Sandoval (2007: 4) señalan las siguientes dimensiones del clima organizacional:

- Apertura a los cambios tecnológicos.

Se refiere a la apertura al uso de la tecnología y hacer frente a los nuevos retos informáticos que facilitan el manejo de información y almacenamiento de datos.

- Recursos Humanos.

Es la atención que brinda el supervisor al talento humano brindando oportunidades de compartir, delegar funciones y brindar afectividad.

- Comunicación.

La comunicación es el factor primordial en la institución, por ello, el directivo debe utilizar redes accesibles para que todos estén informados de lo que acontece en la

empresa, es importante además porque de esta manera los empleados podrán manifestar sus inconformidades en la dirección de la empresa.

- Motivación.

Son los diferentes momentos, circunstancias y condiciones que los empleados perciben para trabajar con ánimo, de forma desinteresada por el bien de la institución.

- Toma de decisiones.

La toma de decisiones es una dimensión de suma importancia porque de ello depende la buena marcha de la institución, la misma que depende de la información que se dispone y se utiliza al interior de la empresa.

Por su parte, Martín (2001: 215), propone las siguientes dimensiones en lo que respecta a la medición del clima organizacional de una institución:

- Flexibilidad.

Esta dimensión se refiere a la forma como se permite o limita el cumplimiento de reglas, procesos, políticas educativas, prácticas técnicas o pedagógicas en una institución. Además, si se toma en cuenta o no las sugerencias o ideas nuevas de los miembros de la organización.

- Responsabilidad.

Es delegar responsabilidades para que cumplan funciones en diferentes instancias y momentos donde demuestran capacidad y competencia profesional.

- Estándares.

Son descriptores de logro que se plantean las organizaciones para hacer las cosas cada vez mejor donde se cumplen con objetivos retadores y que se pueden alcanzar.

- Recompensas.

Son los estímulos y reconocimientos que se les otorga a los empleados por el trabajo realizado y la capacidad demostrada en sus funciones encomendadas.

- Claridad.

Es la definición clara, precisa y pertinente de los objetivos, metas, estrategias, recursos y el tiempo para realizar determinadas acciones de manera que cada empleado sabe lo que tiene que hacer para cumplir con lo planificado por la organización.

- Espíritu de Equipo.

El trabajo en equipo es el principal factor para la buena marcha de la empresa, donde el personal siente privilegio de pertenecer a un grupo de trabajo.

Por lo expuesto, el clima organizacional es medido por la motivación y la comunicación en sus diferentes dimensiones. Además, es importante el liderazgo que se desarrolla en la empresa el interés y empeño por el bienestar del talento humano

Sin lugar a dudas el clima organizacional incide en el desarrollo fructífero de la supervisión; por ello es necesario medirlo, evaluarlo constantemente porque de esta manera los directivos, docentes y la comunidad en general pueden ver sus fortalezas y limitaciones y salir de sus propias percepciones para dar paso a la innovación, a cambios necesarios por el bienestar de la institución. Además, porque permite que el personal se sienta motivado con el trabajo que realiza y de esta manera lograr alta productividad, así como también satisfacción personal.

Importancia del clima organizacional

El clima organizacional tiene significativa importancia dentro de una institución porque el talento humano rinde eficientemente demostrando trabajo y buen trabajo en equipo. En este contexto, Alvarado (2001:54), refiere que el clima organizacional en una institución educativa tiene significativa importancia debido a que:

- Psicológicamente es prioritario porque el talento humano pertenece a un grupo de trabajo donde comparte experiencias, expresa sus sentimientos y sobre todo labora en armonía con sus compañeros.
- A lo expuesto se une la transmisión de valores, el desarrollo de las relaciones interpersonales positivas que permitan el intercambio de opiniones y experiencias.

Alvarado (2001:54), manifiesta que “las relaciones humanas adecuadas posibilitan una mayor satisfacción laboral en el centro educativo y una mayor eficacia en el proceso de enseñanza-aprendizaje”. Es decir, que el clima organizacional se lo construye a diario tomando en cuenta la cultura de la organización porque se debe contar con un clima agradable y confortable para cumplir con las metas propuestas.

En este contexto, Pérez (2006: 14), indica que “El clima se construye colectivamente, desde la interacción cotidiana en la organización y por lo tanto tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de las metas organizacionales”.

En tanto, Velasco (2000:159) manifiesta: “el clima organizacional en una institución es beneficioso para todos sus integrantes dentro y fuera del contexto organizacional porque están contagiados de responsabilidad y compromiso con la institución”.

Guillen (2008: 7), cita a Davis y Newstrom quienes manifiestan que un buen clima institucional tiene significativa importancia en las organizaciones educativas, este clima emerge en las relaciones entre diferentes subsistemas y es un nexo entre los individuos y el contexto.

Marchant (2006: 133), afirma que el clima organizacional tiene significativa importancia porque influye en la motivación, compromiso, creatividad, desempeño del personal y trabajo colaborativo, convirtiéndose en una estrategia fundamental para la gestión del talento humano y el progreso institucional.

Covey citado por Pérez (2006: 6), manifiesta que es necesario medir y evaluar el clima organizacional porque el talento humano está en constante cambio.

Por lo expuesto, es fundamental que el trabajo de directivos esté encaminadas a desarrollar un clima organizacional favorable, que contribuyan al desarrollo del personal, caso contrario se minimiza el producto a obtenerse. Cabe recalcar que el clima laboral no surge de pura casualidad, sino que resulta de la gestión dirigida, definida y acertada de quienes la regentan.

Cuando el clima organizacional es liderado por todo el equipo, aquellos resultados evaluativos serán tomados con calma porque es un trabajo compartido y está bajo la

responsabilidad del equipo, llevándolos a la autorreflexión y toma de conciencia de sus fortalezas, aciertos y errores. De esta manera podrán construir de nuevo arrimando todos sus esfuerzos y ganas de hacer mejor las cosas por el bien de la institución. Justamente es en este proceso donde se evidencia la eficacia de las prácticas profesionales.

Características del clima organizacional

Rodríguez (2001) citado por García (2012) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, lo que significa que las instituciones tienen estabilidad de clima laboral a pesar de existir cambios significativos.
- El comportamiento de los empleados es cambiante por el clima de una empresa.
- El clima laboral ejerce influencia en el compromiso e identificación de los empleados.
- El carácter y personalidad de los empleados modifican el clima laboral de la empresa afectando lógicamente su personalidad y actitudes.
- Las estructuras cambiantes de la institución afectan el clima organizacional.
- La rotación y el ausentismo en la institución afectan a la organización porque provoca un clima poco satisfactori

Para Lepeley (2001:43), una institución con buen clima organizacional se caracteriza por: emprender nuevas metas y objetivos; incentivar la creatividad; promover el cambio, innovación y colaboración; reconocer el mérito del talento humano, promover la misión de la institución.

Por lo expuesto, para crear un clima organizacional colaborativo y gratificante, se requiere el trabajo en equipo de todos los miembros de la comunidad educativa.

Importancia de las TICs en el ámbito educativo

El acelerado ritmo que ha experimentado la ciencia y la tecnología, obliga a las instituciones educativas a cambiar sus esquemas por otros nuevos, que respondan a los nuevos retos educativos. En estas circunstancias el docente y las autoridades

educativas son las llamadas a enfrentar nuevas situaciones de modelos de clima organizacional, de hacerle frente a nuevos ritmos de enseñanza y aprendizaje, a cumplir estándares de calidad que las lleven a la excelencia educativa.

En este contexto, las TICs marcan un hito en la educación renovando procesos, implementando estrategias de enseñanza, realizando seguimiento y monitoreo al proceso de evaluación, entre otros aspectos relacionados con la innovación educativa.

El uso de las TICs ha permitido que se observen nuevos escenarios en la educación, que docentes y estudiantes interactúen volviéndose la clase activa y dinámica; además, es la única forma de estar actualizado con los avances de la ciencia y tecnología, con los descubrimientos, software de las diferentes asignaturas que facilitan el aprendizaje de los estudiantes.

Por lo expuesto, las TICs tienen significativa importancia en la educación porque mejoran los procesos educativos, mejoran las relaciones interpersonales, hay una comunicación asertiva, la motivación es constante y el recurso humano se encuentra informado con datos y sucesos de actualidad.

Hermosa, Paola (2015) manifiesta que las tecnologías de información en la educación tienen trascendencia social, potencian la educación a través de la lectura-escritura permitiendo mayor grado de interacción con distintos dispositivos electrónicos, móviles, videojuegos, televisión digital y el internet.

Ventas y desventajas del uso de las tecnologías de información y comunicación

Según Velez (2012) se pueden tener ciertas ventajas y por otra parte también se encuentran desventajas de la tecnología de información y comunicación, estas pueden ser:

1.- Ventajas

- Interés, motivación al utilizar las Tic los estudiantes se sienten motivados por el conocimiento que se va impartir, también les ayuda como motivación para seguir dedicándole más tiempo al estudio.

- Interacción continua con la actividad intelectual, ya que el estudiante está en un continuo interactuar con el ordenador que lo ayuda a disponer de información actualizada que disponen las páginas del internet lo cual les permite leer y poseer amigos en redes todo el tiempo.
- Se desarrolla la creatividad lo cual genera en el estudiante una constante participación que les ayuda a tomar decisiones ante las respuestas que el ordenador le solicita promoviendo un trabajo independiente, y metodológico.
- Se aprende de los errores porque los estudiantes después de sus respuestas conocen sus errores y muchas veces el ordenador les da la oportunidad de ensayar nuevas respuestas.
- Mayor comunicación con el estudiante ya que el internet y las redes sociales facilitan el contacto entre docente y estudiante a través de fórums, chats correos electrónicos entre otros de tal manera que cualquier duda el docente pueda responder en el momento que surgen.
- Aprendizaje cooperativo ya que el uso de internet facilita el trabajo en grupo en el cual se transmiten y aportan ideas los diversos integrantes sin la necesidad de reunirse físicamente, pero para realizar estas tareas implica que el estudiante tenga un alto grado de interdisciplinariedad.
- Alfabetización digital y audiovisual ya que estos materiales que les son proporcionados al estudiante se dan a través del contacto con las Tic, para ello el estudiante debe desarrollar habilidades de buscar y seleccionar información que existen en el internet las cuales les sirvan para lo que está aprendiendo.
- Desarrollo de habilidades para expresarse en forma oral o escritas debido al manejo y creatividad de las herramientas como los procesadores de texto, editores gráficos que facilitan el desarrollo de habilidades de expresión escrita gráfica y audiovisual.

2.- Desventajas

- Distracciones muchas veces el estudiante se distrae en los juegos que encuentra en línea que, al buscar la información requerida, el navegar por internet hace que sean atractivos diferentes espacios que muchas veces hace que el estudiante se desvíe de su objetivo de búsqueda.

- Pérdida de tiempo muchas veces el exceso de información disponible hace que el estudiante pierda tiempo y se distraiga de su objetivo para ello debe adiestrarse en la búsqueda de información.
- Informaciones no fiables muchas veces en el internet se encuentran informaciones no fiables parciales o equivocadas, esto puede generar que el estudiante aprenda de manera incompleta y superficial.
- Diálogos muy rígidos si bien es cierto a través de las redes sociales los estudiantes pueden interactuar en grupo para realizar trabajo en equipo, pero muchas veces este dialogo no se realiza tan fluido como cuando las personas se reúnen en un espacio determinado
- La constante interacción entre el ordenador y el usuario provoca ansiedad.

Programa de supervisión educativa

El programa de supervisión educativa democrática, consiste en un conjunto de etapas, secuencialmente organizadas, con el fin de mejorar la calidad de la supervisión educativa y el clima organizacional de la Institución Educativa, especialmente en las dimensiones: apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación y motivación. Con el fin de lograr los propósitos mencionados, el programa considera actividades concretas, enfatiza en el trabajo en equipo, los estímulos y en la capacitación y asesoramiento permanente a los docentes. Así mismo, la aplicación del programa de supervisión, requiere un cambio de actitud del supervisor y supervisados, de acuerdo a los criterios establecidos en una supervisión educativa democrática.

Este programa constituye un instrumento técnico de orientación en la planificación, organización, ejecución y evaluación de las acciones de supervisión, con la finalidad de que los docentes mejoren su trabajo y contribuyan a mejorar el clima organizacional, que actualmente está deteriorado.

Considerando los propósitos mencionados, para la aplicación de un programa de supervisión es necesario el cambio de actitud de docentes y directivos que responda al fundamento filosófico, psicológico y pedagógico de la supervisión democrática.

Fundamentación filosófica

El programa de supervisión se sustenta filosóficamente en la teoría positivista y en el empirismo subjetivista que manifiesta que el universo y las verdades deben fundamentarse en hechos y fenómenos observables de forma directa o indirecta. Estas teorías consideran al sujeto como centro del proceso de aprendizaje. En función de ello, la educación debe tomar en consideración en su análisis institucional los hechos y fenómenos que ocurren al interior y exterior de ella.

Por ello, las acciones que se proponen en el Programa de Supervisión, se orientan en una la aplicación de una educación transformadora, donde directivos, profesores y alumnos se esfuercen por crear ambiente laboral, donde el clima institucional sea propicio para que la comunidad educativa responda a las necesidades e intereses de la sociedad.

Fundamento Psicológico

Las actividades contempladas en el programa de Supervisión Educativa Democrática buscan desarrollar un clima organizacional agradable y predisponer a la comunidad educativa al mejoramiento del clima laboral, y por ende permite mejorar su labor docente. Por esta razón, se toma el planteamiento de la teoría psicológica cognitiva social de Bandura “según la cual el ambiente, la conducta, los factores cognitivos y otros factores personales como la motivación interactúan entre sí, como determinantes de la conducta”. En este sentido, el clima institucional que se aplica dentro de una supervisión institucional democrática, responde esencialmente a la interrelación que se da entre los factores ambientales y personales.

Fundamento pedagógico.

La pedagogía tiene como propósito reconocer y plantear procesos que generen aprendizajes significativos para el desarrollo integral del estudiante y la comunidad educativa. Siendo así, y en correspondencia con el programa sobre supervisión educativa y democrática, el programa de supervisión se fundamenta en la teoría pedagógica socio crítica y los principios pedagógicos de la escuela nueva cuyos principios dan énfasis a la creatividad, la vocación social, la solidaridad y el trabajo

colaborativo. Lógicamente todo ello incide de manera positiva en un buen clima organizacional y por lo tanto en un excelente desempeño de los docentes.

El programa de supervisión democrática, constituye una herramienta técnica que guía las fases que se deben cumplir en la supervisión, esto es: planificación, organización, ejecución y evaluación; con la finalidad de que las actividades previstas se cumplan adecuadamente y ayuden a mejorar el clima organizacional. La concepción del programa recoge los siguientes principios:

- *Principio de la participación:* este principio es primordial porque sin la participación activa de los docentes no se puede ejercer una supervisión democrática.
- *Principio de la planificación:* Las acciones de supervisión deben ser previamente planificadas tomando en consideración las características y necesidades particulares de la institución educativa, con el fin de que esta sea real y objetiva, y permita una adecuada evaluación para que de esta forma, contribuya a generar un clima organizacional adecuado.
- *Principios de continuidad y progresión:* Para promover el mejoramiento del clima organizacional, es necesario la constancia tratando de evitar carencias y necesidades de todo tipo con la finalidad de evitar la inconformidad o incomodidad del supervisado.

Por otro lado, el programa de supervisión educativa democrática se caracteriza por ser:

- *Constructivo.* Porque se enfatiza tanto en las fortalezas como en las limitaciones y los errores para mejorar y perfeccionar las tareas educativas y promover el mejoramiento del clima organizacional.
- *Permanente.* Porque considera que la supervisión no puede ser esporádica o cuando se suscite alguna dificultad, sino se debe realizar de manera progresiva y constante durante el año escolar.
- *Teleológico.* Porque tiene una finalidad, de mejorar las acciones de supervisión y el clima organizacional de la institución educativa.

- *Sistemático*. Porque sus fases, procedimientos y técnicas están articuladas que permiten diagnosticar de manera objetiva, precisa y amable, las dificultades que presentan los docentes y que permitan mejorar el clima organizacional.
- *Profesional*. Para su aplicación se necesita un equipo de trabajo que tenga formación profesional, que demuestre conocimiento, sea creativo, sensible, honesto y tenga deseos de superación.

CAPÍTULO III

3.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Operacionalización de variables.

Tabla N° 3. Operacionalización del programa de Clima Organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Instrumento
Apertura a los cambios tecnológicos	- Nivel de Facilidades de la dirección para el uso de las TICS.	1,2,3,4,5	Ordinal	Encuesta
	- Nivel de apertura de los docentes para usar las TICS.		Nunca (1)	
	- Grado de identificación con los objetivos institucionales.	6,7,8,9,10	Casi Nunca (2)	
Recursos humanos	- Nivel de preocupación por la Dirección, sobre su recurso humano.		A veces (3)	
			Casi Siempre (4)	
	- Nivel de coordinación de esfuerzos para obtener el logro de los objetivos comunes.	11,12,13,14,15	Siempre (5)	
Comunicación	- Nivel en que la dirección, toma en cuenta la opinión de los trabajadores para tomar decisiones.			
	- Nivel de motivación de los miembros para trabajar en grupo.	16,17,18,19,20		
Motivación	- Nivel de liderazgo del equipo directivo para motivar a sus docentes			

Tabla N°4. **Operacionalización del programa de supervisión educativa**

DIMENSIONES	INDICADORES	SESIONES DE TRABAJO
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de manejo de instrumentos de planificación para evaluar el trabajo Incentivar la apertura a los cambios 	Sesión 1: Insertándonos en el trabajo en equipo
Supervisión de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación de resultados Implementación de acciones y cambios Nivel de preocupación por la Dirección, sobre su recurso humano. 	Sesión 2: Las visitas en aula
Jornada de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación de esfuerzos para alcanzar las metas Nivel de coordinación de esfuerzos para obtener el logro de los objetivos comunes. Grado de apertura de la dirección a escuchar a los docentes. Nivel en que la dirección, toma en cuenta la opinión de los docentes para tomar decisiones. 	Sesión 3: Desarrollando nuestro FODA
Supervisión diagnóstica	<ul style="list-style-type: none"> Escucha activa de la dirección a los trabajadores 	Sesión 4: El trabajo colaborativo

	<ul style="list-style-type: none"> • Impulso a la motivación por continuar reflexionando y mejorando 	
Supervisión de comprobación	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Reflexión evaluativa 	Sesión 5: Solución de conflictos

3.2. Tipificación de la investigación.

La tipificación de la investigación tiene las siguientes características:

- Es científica porque recurre a la investigación de fuentes acreditadas científicamente.
- Es formal en cuanto a la naturaleza del objeto de estudio.
- Es teórica debido a que se realiza una investigación descriptiva correlacional.
- Por el método de contrastación de hipótesis es descriptiva.
- Es cuantitativa por el método de estudio de las variables.
- Es bivariado porque se maneja dos variables.
- Es de campo debido a que se aplica encuestas en el aula.
- Según el tipo de datos que producen es secundaria porque se toman teorías existentes.

3.3. Estrategias para la prueba de hipótesis.

El presente estudio se define como investigación aplicada. Considerando la ubicación de los estudiantes en dos aulas “A” y “B”, se ha optado por el diseño cuasi experimental. El esquema de tal diseño se representa de la siguiente manera:

	pre -test		post -test
G.E.	O_1	X	O_2
G.C.	O_3	–	O_4

Donde:

X = Propuesta metodológica.

O_1 : Mediciones pre-test de las capacidades matemáticas antes de aplicar la propuesta metodológica en el grupo experimental.

O_2 : Mediciones post-test de la variable capacidades matemáticas después de aplicar el Propuesta metodológica en el grupo experimental.

O_3 : Mediciones pre-test de la variable capacidades matemáticas en el grupo de control.

O_4 : Mediciones post-test de la variable capacidades matemáticas en el grupo de control.

El grupo experimental debe pasar por las siguientes fases:

1. Aplicación de los cuestionarios del pre-test.
2. Implementación de la propuesta metodológica.
3. El cuestionario del post-test se aplicará en una convocatoria simultánea al grupo de control y experimental.

3.4. Población y muestra

Unidad de análisis

Los docentes de colegio García Moreno del cantón El Guabo en Ecuador, - 2016.

Población

En tal sentido Hernández (et al, 2010), define a la población como “el conjunto de todos los elementos o individuos que concuerdan con una serie de especificaciones o características identificadoras comunes y medibles”.

La población está conformada por 50 docentes del colegio García Moreno. La población es igual a la muestra, por cuanto se efectuará el estudio con el total de docentes.

Muestra:

Se trabajará con el total de docentes.

3.5. Instrumentos de recolección de datos.

En el estudio se hizo uso de la técnica del cuestionario, por la modalidad de estudio y el tiempo de aplicación, al respecto se utilizó el instrumento cuestionario.

El cuestionario: Es un instrumento aplicado en la investigación de campo de las ciencias sociales.

A pesar de lo expuesto anteriormente, “su construcción, aplicación y tabulación poseen un alto grado científico y objetivo. Elaborar un cuestionario implica controlar una serie de variables. Se convierte en un instrumento necesario para recabar información en un tiempo relativamente breve” (Hernández et al, 2010). En su construcción pueden considerarse preguntas cerradas, abiertas o mixtas.

Ficha técnica

Cuestionario para medir el clima organizacional

Nombre: Cuestionario sobre clima organizacional

Autor : Br. Richard Hugo Clavijo Flores.

Descripción: Cuestionario de aplicación individual, que consta de 12 ítems con respuesta múltiple y medida según escala de valores tipo Likert.

Objetivo: Conocer la valoración respecto al clima organizacional de la institución

Lugar : Colegio García Moreno del Cantón del Guabo en Ecuador

Año : 2016

Población de estudio: 50 docentes

Aplicación: Directa

Tabla N° 5. Escala de medición

Alternativa	Puntaje
Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Tabla N°6. Distribución de Dimensiones e ítems

Dimensiones	Ítems	Total Ítems
Apertura a los cambios tecnológicos	1, 2, 3,4,5	5
Recursos humanos	6,7,8,9,10	5
Comunicación	11,12,13,14,15	5
Motivación	16,17,18,19,20	5

Validación de juicios de expertos

Para Hernández et al, (2010), refiere: “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que busca medir”. En la investigación realizada, se obtuvo la validación de los instrumentos a través del criterio de expertos, la misma que se cumplió en cada una de las fases de la investigación.

Confiabilidad

En lo que tiene que ver con la confiabilidad de los datos, Kerlinger (2002) plantea que “es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. Es decir, en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,754	20

Podemos observar en la tabla que el coeficiente de Alfa de Cronbach ha sido de 0,754 lo cual se interpreta como confiable.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Presentación, análisis e interpretación de los datos

Resultados descriptivos

Tabla N° 7. CLIMA ORGANIZACIONAL

Antes de la aplicación del programa				
	Grupo control		Grupo experimental	
	F	%	f	%
Siempre	0	0%	0	0%
Casi siempre	1	4%	0	0%
A veces	7	28%	7	28%
Casi nunca	17	68%	18	72%
Nunca	0	0%	0	0%
Después de la aplicación del programa				
	Grupo control		Grupo experimental	
	F	%	f	%
Siempre	0	0%	0	0%
Casi siempre	1	4%	0	0%
A veces	7	28%	7	28%
Casi nunca	17	68%	18	72%
Nunca	0	0%	0	0%

Fuente: Base de datos

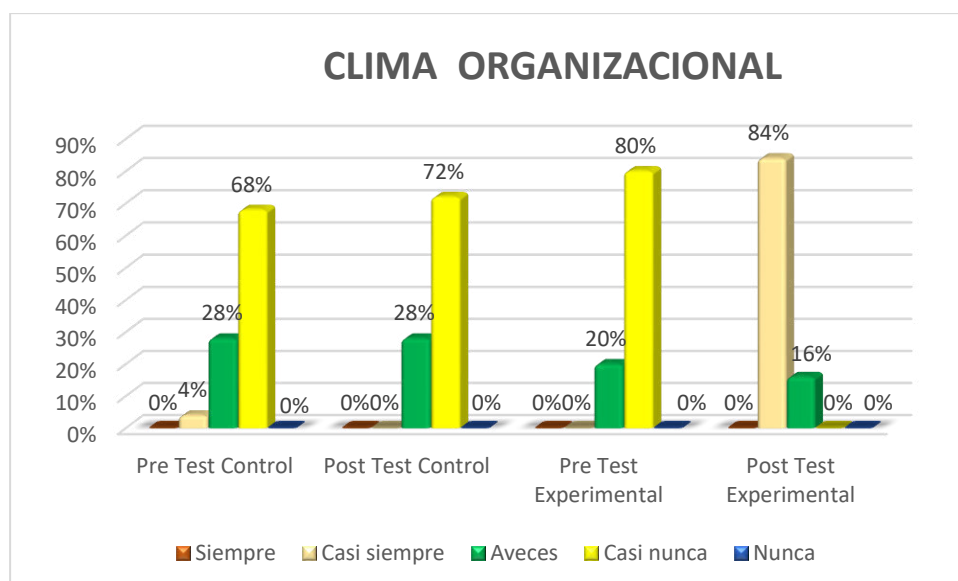


Figura 1. Niveles de la variable clima organizacional

Como se puede observar, en el pre test en relación al grupo control el 4% en el nivel casi siempre y el 28% a veces y el 68% casi nunca; mientras que en el grupo experimental el 20% consideró a veces, el 80% casi nunca.

En el pos test se evidencia que en el grupo control, el 28% consideró a veces, y el 72% casi nunca, mientras en el grupo experimental el 84% consideró casi siempre y el 16% a veces; este resultado evidencia la mejora en el grupo experimental respecto al clima organizacional en el colegio García Moreno del cantón El Guabo después de realizarse la intervención del programa de supervisión educativa.

Tabla N° 8. APERTURA A LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS

Antes de la aplicación del programa				
	Grupo control		Grupo experimental	
	F	%	f	%
Siempre	0	0%	0	0%
Casi siempre	1	4%	1	4%
A veces	6	24%	7	28%
Casi nunca	17	68%	13	52%
Nunca	1	4%	4	16%
Después de la aplicación del programa				
	Grupo control		Grupo experimental	
	F	%	f	%
Siempre	0	0%	2	8%
Casi siempre	1	4%	17	68%
A veces	7	80%	5	20%
Casi nunca	16	64%	1	4%
Nunca	1	4%	0	0%

Fuente: Base de datos

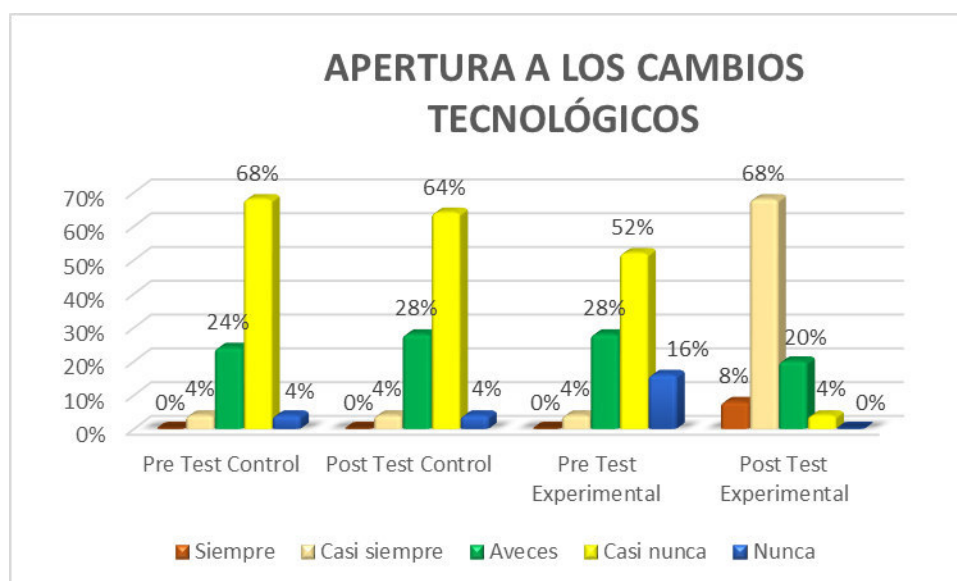


Figura 2. Niveles de la dimensión apertura a los cambios tecnológicos

Los resultados evidencian que en el pre test en lo que respecta al grupo control el 4% consideró casi siempre y el 24% a veces y el 68% casi nunca; mientras que en el grupo experimental el 4% casi siempre, el 28% consideró a veces, el 52% casi nunca y el 16% nunca.

En el pos test se observa que en el grupo control, el 4% consideró casi siempre, el 28% a veces, el 64% casi nunca y el 4% nunca, mientras en el grupo experimental el 8% consideró siempre, el 68% casi siempre, el 20% a veces y el 4% casi nunca; estos resultados evidencian la mejora en el grupo experimental en lo que tiene que ver con la dimensión apertura a los cambios tecnológicos en el colegio García Moreno del cantón El Guabo después de realizarse la intervención del programa de supervisión educativa.

Tabla N° 9. RECURSOS HUMANOS

Antes de la aplicación del programa				
	Grupo control		Grupo experimental	
	F	%	f	%
Siempre	0	0%	0	0%
Casi siempre	0	0%	0	0%
A veces	11	44%	7	28%
Casi nunca	12	48%	13	52%
Nunca	2	8%	5	20%
Después de la aplicación del programa				
	Grupo control		Grupo experimental	
	F	%	f	%
Siempre	0	0%	0	0%
Casi siempre	1	4%	18	72%
A veces	8	32%	7	28%
Casi nunca	14	56%	0	0%
Nunca	2	8%	0	0%

Fuente: Base de datos

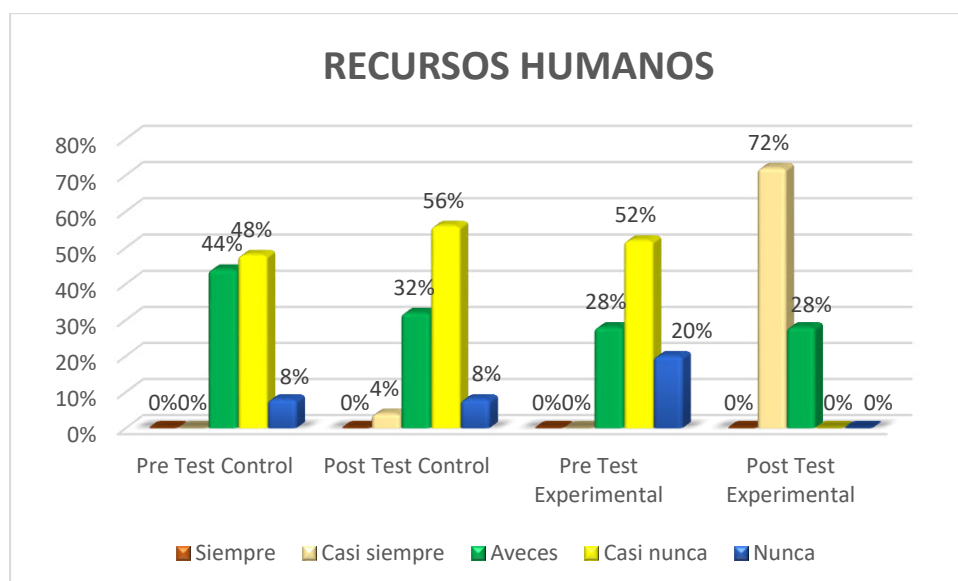


Figura 3. Niveles de la dimensión recursos humanos

Se puede evidenciar que en el pre test en lo que tiene que ver con el grupo control el 44% consideró a veces, el 48% casi nunca y el 8% nunca; mientras que en el grupo experimental el 28% a veces, el 52% consideró casi nunca, y el 20% nunca.

En el pos test se observa que en el grupo control, el 4% consideró casi siempre, el 32% a veces, el 56% casi nunca y el 8% nunca, mientras en el grupo experimental el 72% consideró casi siempre, y el 28% a veces; este resultado evidencia la mejora en el grupo experimental en relación con la dimensión recursos humanos en el colegio García Moreno del cantón El Guabo después de realizarse la intervención del programa de supervisión educativa.

Tabla N° 10. COMUNICACIÓN

Antes de la aplicación del programa				
	Grupo control		Grupo experimental	
	F	%	f	%
Siempre	1	4%	0	0%
Casi siempre	0	0%	0	0%
A veces	5	20%	7	28%
Casi nunca	15	60%	11	44%
Nunca	4	16%	7	28%
Después de la aplicación del programa				
	Grupo control		Grupo experimental	
	F	%	f	%
Siempre	0	0%	1	4%
Casi siempre	0	0%	17	68%
A veces	8	32%	7	28%
Casi nunca	15	60%	0	0%
Nunca	2	8%	0	0%

Fuente: Base de datos

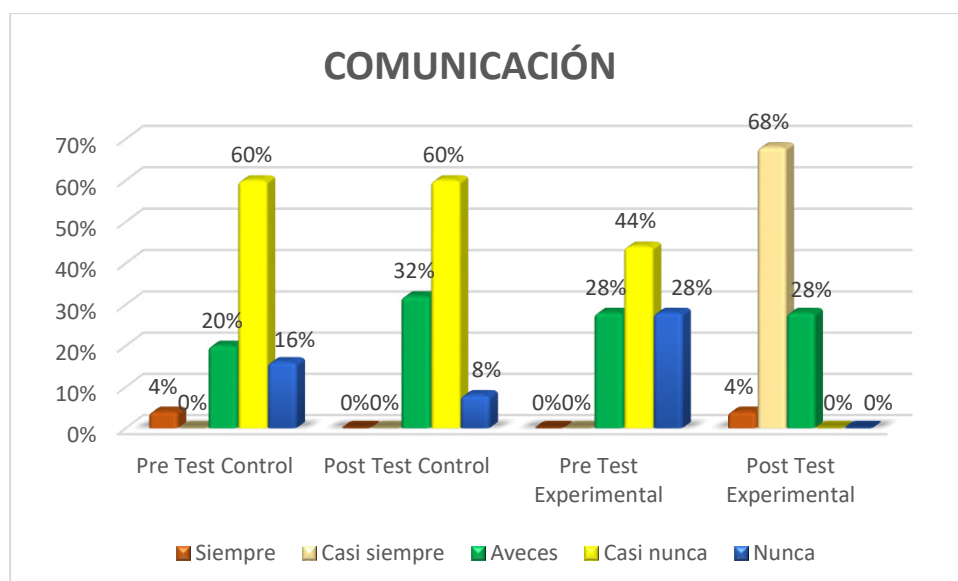


Figura 4. Niveles de la dimensión comunicación

Es evidente que en el pre test con respecto al grupo control el 4% consideró siempre, el 20% consideró a veces, el 60% casi nunca y el 16% nunca; mientras que en el grupo experimental el 28% a veces, el 44% consideró casi nunca, y el 28% nunca.

En el pos test puede observarse que en el grupo control, el 32% a veces, el 60% casi nunca y el 8% nunca, mientras en el grupo experimental el 4% consideró siempre, el 68% consideró casi siempre, y el 28% a veces; este resultado evidencia la mejora en el grupo experimental respecto a la dimensión comunicación en el colegio García Moreno del cantón El Guabo después de realizarse la intervención del programa de supervisión educativa

Tabla N° 11. MOTIVACIÓN

Antes de la aplicación del programa				
	Grupo control		Grupo experimental	
	F	%	f	%
Siempre	0	0%	0	0%
Casi siempre	1	4%	0	0%
A veces	8	32%	9	36%
Casi nunca	15	60%	14	56%
Nunca	1	4%	2	8%
Después de la aplicación del programa				
	Grupo control		Grupo experimental	
	F	%	f	%
Siempre	0	0%	1	4%
Casi siempre	2	8%	13	52%
A veces	6	24%	9	36%
Casi nunca	13	52%	1	4%
Nunca	4	16%	1	4%

Fuente: Base de datos

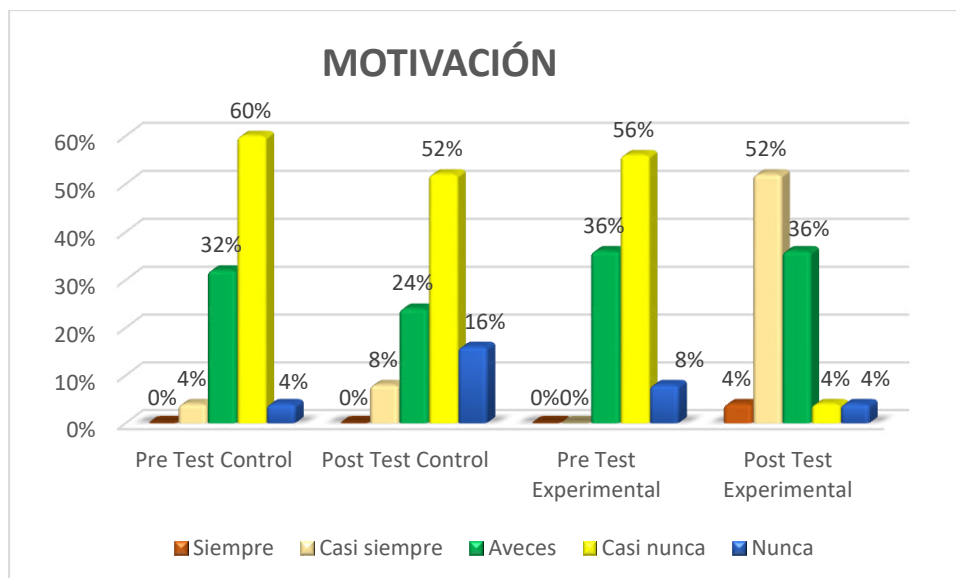


Figura 5. Niveles de la dimensión motivación

Se puede ver que en el pre test con relación al grupo control el 4% consideró casi siempre, el 32% consideró a veces, el 60% casi nunca y el 4% nunca; mientras que en el grupo experimental el 36% a veces, el 56% consideró casi nunca, y el 8% nunca.

En el pos test se evidencia que en el grupo control, el 8% casi siempre, el 24% a veces, el 52% casi nunca y el 16% nunca, mientras en el grupo experimental el 4% consideró siempre, el 52% consideró casi siempre, el 36% a veces, el 4% casi nunca y el 4% nunca; estos resultados evidencian la mejora en el grupo experimental respecto a la dimensión motivación en el colegio García Moreno del cantón El Guabo después de realizarse la intervención del programa de supervisión educativa.

Tabla N° 12. Promedios por dimensiones del grupo control

	Pretest	Postest
D1	12.6	12.72
D2	13.04	12.96
D3	12.08	12.36
D4	12.8	12.5

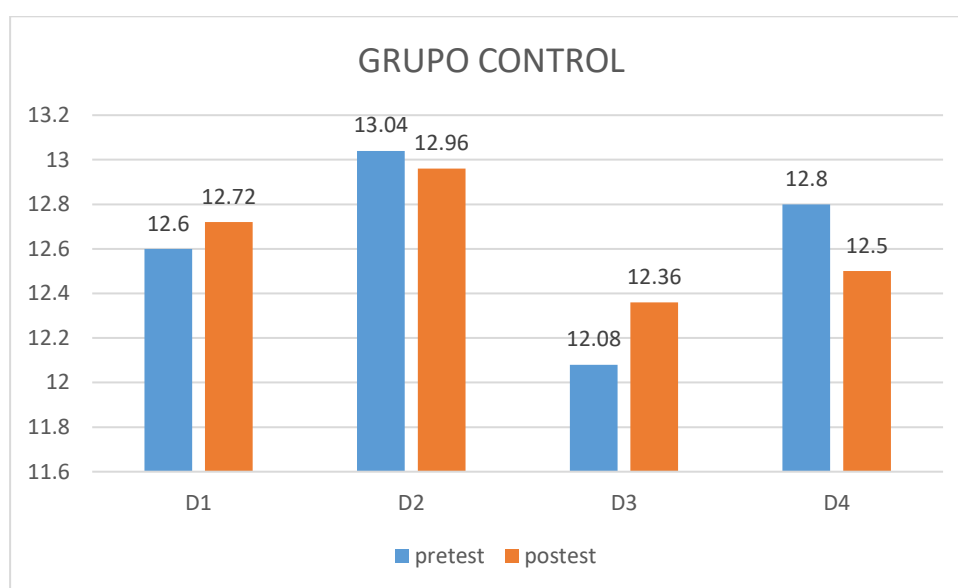


Figura 6. Promedios por dimensión del grupo control

En la tabla y grafico respectivo se observa que en cuanto al grupo control en el pretest la dimensión recursos humanos es la que obtuvo mayor promedio y la más baja fue la dimensión apertura a los cambios tecnológicos mientras que en el posttest la dimensión recursos humanos fue la que tuvo mayor promedio, pero la dimensión motivación fue la que tuvo menor promedio.

Tabla N°13. Promedios por dimensiones del grupo experimental

MOTIVACIÓN		
	Pretest	Postest
D1	12.44	18.68
D2	11.8	18.6
D3	11.8	18.44
D4	12.6	17.48

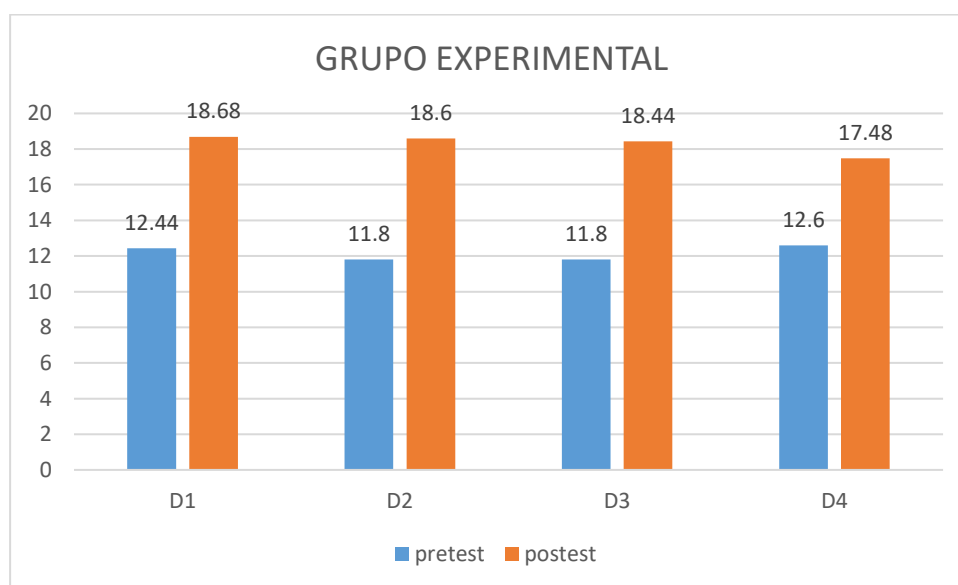


Figura 7. Promedios por dimensión del grupo experimental

En la tabla y gráfico respectivo se observa que en cuanto al grupo experimental en el pretest la dimensión motivación es la que obtuvo mayor promedio y la más baja fue la dimensión recursos humanos y comunicación; mientras que en el posttest la dimensión apertura a los cambios tecnológicos fue la que tuvo mayor promedio, pero la dimensión motivación fue la que tuvo menor promedio.

4.2. Proceso de prueba de hipótesis

Considerando que el diseño de la investigación es cuasi experimental y que se recogen datos de muestras independientes y muestras relacionadas, mediante la aplicación de instrumentos de pre-test y post-test, con una escala de Likert bipolar, se pretende demostrar la existencia de relaciones significativas mediante la estadística no paramétrica.

Según (Berlanga & Rubio, 2012) “las pruebas no paramétricas comprenden un conjunto de pruebas estadísticas que tienen como denominador común la ausencia de ciertos supuestos acerca de la ley de probabilidad que sigue la población de la que ha sido extraída la muestra”. Por ello, se las llama pruebas de distribución libre. Entre las pruebas no paramétricas, que serán usadas, según el diseño de la presente investigación, son: La prueba de ShapiroWilks para contrastar la normalidad de los datos, el test de Levene utilizada para evaluar la igualdad de las varianzas, la prueba de U de Mann-Whitney usada para comparar los datos de dos muestras con datos independientes y la prueba de Wilcoxon usada para comparar los datos de dos muestras relacionadas o una muestra con datos recogidos en diferentes tiempos.

Prueba U de Mann-Whitney

La prueba de U de Mann Whitney, según (Newbold, Carlson, & Thorne, 2008) “es útil cuando las mediciones se pueden ordenar en escala ordinal (es decir, cuando los valores tienden a una variable continua, pero no tienen una distribución normal) y resulta aplicable cuando las muestras son independientes”. Es la alternativa no paramétrica a la comparación de dos promedios independientes a través de la *t-student*.

La hipótesis nula del contraste es que las dos muestras, de tamaño n_1 y n_2 , respectivamente, proceden de poblaciones continuas idénticas: $H_0: f_1(x) = f_2(x)$. La hipótesis alternativa puede ser unilateral o bilateral y únicamente supone que la tendencia central de una población difiere de la otra. Por ello, esta prueba es el equivalente no paramétrico de la prueba *t-student* para la diferencia de dos medias

cuando las muestras son independientes, pero no puede suponerse la normalidad de las poblaciones de origen.

En la realización del contraste se deben ordenar al mismo tiempo las observaciones de las dos muestras, de menor a mayor, y se les asignan rangos de 1 a n_1+n_2 . Si la tendencia central de ambas poblaciones es la misma, los rangos deberían distribuirse aleatoriamente entre las dos muestras y el rango medio correspondiente a las observaciones de una muestra debería ser muy similar al correspondiente a las observaciones de la otra. El estadístico de prueba U de Mann-Whitney se construye a partir de la suma de rangos de una de las muestras, R_i , elegida arbitrariamente:

$$U_i = n_1 \cdot n_2 + \frac{n_i(n_i + 1)}{2} - R_i \quad \text{donde } i = 1, 2$$

Para tamaños de muestra pequeños la distribución del estadístico U, bajo el supuesto de que la hipótesis nula sea cierta, es discreta y está tabulada. Si los tamaños son suficientemente grandes la distribución del estadístico se aproxima a una normal de parámetros:

$$\mu_U = \frac{n_1 \cdot n_2}{2} \quad \sigma_U^2 = \frac{n_1 \cdot n_2 (n_1 + n_2 + 1)}{12}$$

El estadístico de prueba es el valor Z:

$$Z = \frac{U - \mu_U}{\sigma_U}$$

La región de rechazo de H_0 se localiza en las dos colas de la normal tipificada si H_1 no es direccional o en una de las colas si H_1 es direccional.

Prueba de Wilcoxon

Tal como opina (Pardo & Ruiz, 2002), para llevar a cabo la prueba de Wilcoxon se toman dos medidas de (X_i e Y_i) a un grupo de m sujetos y se calculan las diferencias en valor absoluto entre las dos puntuaciones de cada par:

$$D_i = |X_i - Y_i| \quad (i = 1, 2, \dots, m)$$

Hallado los valores de D_i , se descartan las nulas y únicamente se consideran las n diferencias D_i no nulas ($n \leq m$). Se asignan rangos (R_i) desde 1 hasta n a esas D_i no nulas de la siguiente forma: el rango de 1 a la D_i más pequeña, el rango 2 a la D_i más pequeñas de las restantes, ..., el rango n a la D_i grande (si existen empates se resuelven el promedio de los rangos) Se suman por un lado, los R_i^+ , es decir, los rangos correspondientes a las D_i con $X_i > Y_i$ y se llama S_+ a es suma, se suman, por otro lado, los R_i^- , es decir los rangos correspondientes a las D_i con $X_i < Y_i$ y se llama S_- a esta otro suma. A continuación, si se asume que las puntuaciones X_i e Y_i proceden de poblaciones con la misma mediana ($Mdn_x = Mdn_y$), cabe esperar que:

$$P(X_i < Y_i) = P(X_i > Y_i)$$

Por ello, si la hipótesis $H_0: Mdn_x = Mdn_y$, es verdadera, en una muestra aleatoria de n observaciones cabe encontrar aproximadamente tantos valores $X_i > Y_i$ como valores $X_i < Y_i$ (salvando, por supuesto, las fluctuaciones atribuibles al azar muestral). Además, si la distribución de las diferencias es simétrica (lo cual existe escala de intervalo o razón), las D_i positivas se alejarán de cero en igual medida que las D_i negativas, por lo que es fácil deducir que:

$$S_+ = \sum R_i^+ \approx S_- = \sum R_i^-$$

En otras palabras, si $Mdn_x = Mdn_y$, la distribución de las diferencias D_i es simétrica, S_+ y S_- tomarán valores parecidos. De modo que una fuerte discrepancia entre S_+ y S_- harán dudar de la veracidad de H_0 . Por tanto, los valores S_+ y S_- pueden utilizarse para obtener información sobre la hipótesis $H_0: Mdn_x = Mdn_y$.

Con tamaños muestrales pequeños no resulta complicado obtener la distribución exacta de S_+ o S_- . Pero es más rápido obtener una tipificación de S (se refiere al menor de S_+ y S_-) cuya distribución se aproxima, conforme el tamaño muestral va aumentando, al modelo de probabilidad normal $N(0, 1)$

$$Z = \frac{S - \frac{n(n+1)}{4}}{\sqrt{\frac{n(n+1)(2n+1)}{24} - \sum_{i=1}^k \frac{t_i^3 - t_i}{48}}}$$

(k se refiere al número de rangos distintos en los que existen empates y t_i al número de puntuaciones empatadas en el rango i). El SPSS ofrece el nivel crítico bilateral resultante de multiplicar por 2 la probabilidad de obtener valores menores o iguales que Z.

Antes de realizar la contrastación de hipótesis se realizó la prueba de normalidad de datos; como la muestra en la presente investigación es mayor a 50 se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov obteniéndose como resultado:

Tabla N° 14. Prueba de normalidad de datos

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Pretest	,321	50	,000
Posttest	,279	50	,000

De acuerdo con los resultados estadístico en los que se evidencia que el valor de Sig < 0,05 en ambas variables se afirma que no hay una distribución normal de los datos, por ello se utilizara como estadístico para la contratación de las hipótesis el estadístico de la prueba de U de Mann-Whitney usada para comparar los datos de dos muestras con datos independientes.

Para la prueba de hipótesis se trabajará con lo siguiente:

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 \cong 5\%$ de margen máximo de error

Regla de decisión:

$\rho \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0

$\rho < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna

Prueba de hipótesis general

H₀: El clima organizacional en el colegio García Moreno del Cantón del Guabo en Ecuador, no mejora significativamente por la aplicación del Programa de supervisión educativa.

H_a: El clima organizacional en el colegio García Moreno del Cantón del Guabo en Ecuador, mejora significativamente por la aplicación del Programa de supervisión educativa.

Tabla N°15. Prueba de hipótesis general

	Grupo	N	Rango promedio	Suma de rangos
Pretest	Control	25	26,78	669,50
	Experimental	25	24,22	605,50
	Total	50		
Posttest	Control	25	13,26	331,50
	Experimental	25	37,74	943,50
	Total	50		

Fuente base datos Excel

Es evidente que en el pretest existe una diferencia entre el grupo control y experimental; pero en el posttest la diferencia es mayor

Tabla N° 16. Estadísticos de prueba

Estadísticos de prueba ^a		
	Pretest	Posttest
U de Mann-Whitney	280,500	6,500
Sig. asintótica (bilateral)	,533	,000

Decisión estadística:

De los resultados de la tabla, con respecto al posttest, se tiene que el valor del $p = ,000 < \alpha (0,05)$ por ello, se rechaza la hipótesis nula y se acepta que el clima organizacional en el colegio García Moreno del Cantón El Guabo en Ecuador, mejora significativamente por la aplicación del Programa de supervisión educativa.

Hipótesis específicas

Primera hipótesis específica

H₀: La apertura a los cambios tecnológicos en el colegio García Moreno del Cantón El Guabo en Ecuador, no mejora significativamente por la aplicación del Programa de supervisión educativa.

H_a: La apertura a los cambios tecnológicos en el colegio García Moreno del Cantón El Guabo en Ecuador, mejora significativamente por la aplicación del Programa de supervisión educativa.

Tabla N° 17. Prueba de hipótesis específicas 1

	Grupo	N	Rango promedio	Suma de rangos
Pretest dimensión	Control	25	26,10	652,50
apertura a los cambios	Experimental	25	24,90	622,50
	Total	50		
Posttest de la dimensión	Control	25	14,08	352,00
apertura a los cambios	Experimental	25	36,92	923,00
	Total	50		

Fuente. Base de datos de excell

Es evidente que en el pretest existe una diferencia entre el grupo control y experimental; pero en el posttest la diferencia es mayor

Tabla N° 18. Estadísticos de prueba

Estadísticos de prueba ^a		
	D1Pre	D1Pos
U de Mann-Whitney	297,500	27,000
Sig. asintótica (bilateral)	,768	,000

Decisión estadística:

De los resultados de la tabla, se tiene que en el posttest el valor del $p = ,000 < \alpha (0,05)$ por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta que la apertura a los cambios tecnológicos en el colegio García Moreno del Cantón El Guabo en Ecuador, mejora significativamente por la aplicación del Programa de supervisión educativa.

Segunda hipótesis específica

Formulación de la hipótesis

Ho: Los recursos humanos en el colegio García Moreno del Cantón El Guabo en Ecuador, no mejoran significativamente la aplicación del Programa de supervisión educativa.

Ha: Los recursos humanos en el colegio García Moreno del Cantón El Guabo en Ecuador, mejoran significativamente por la aplicación del Programa de supervisión educativa.

Tabla N° 19. Prueba de hipótesis específica 2

	Grupo	N	Rango promedio	Suma de rangos
Pretest dimensión recursos humanos	Control	25	28,84	721,00
	Experimental	25	22,16	554,00
	Total	50		
Postest dimensión recursos humanos	Control	25	13,68	342,00
	Experimental	25	37,32	933,00
	Total	50		

Fuente base de datos en excell

Es evidente que en el pretest existe una diferencia entre el grupo control y experimental; pero en el postest la diferencia es mayor

Tabla N°20. Estadísticos de prueba

Estadísticos de prueba ^a		
	D2Pre	D2Pos
U de Mann-Whitney	229,000	17,000
Sig. asintótica (bilateral)	,103	,000

Decisión estadística:

De los resultados de la tabla, se tiene que el valor del $p = ,000 < \alpha (0,05)$ lo cual significa rechazar la hipótesis nula y aceptar que los recursos humanos en el colegio García Moreno del cantón El Guabo en Ecuador, mejoran significativamente por la aplicación del Programa de supervisión educativa.

Tercera hipótesis específica

Ho: La comunicación en el colegio García Moreno del cantón El Guabo en Ecuador, mejora significativamente por la aplicación del Programa de supervisión educativa.

Ha: La comunicación en el colegio García Moreno del cantón El Guabo en Ecuador, mejora significativamente por la aplicación del Programa de supervisión educativa.

Tabla N° 21. Prueba de hipótesis específica 3

	Grupo	N	Rango promedio	Suma de rangos
Pretest dimensión comunicación	Control	25	25,56	639,00
	Experimental	25	25,44	636,00
	Total	50		
Postest dimensión comunicación	Control	25	13,30	332,50
	Experimental	25	37,70	942,50
	Total	50		

Fuente base de datos en excell

Es evidente que en el pretest existe una diferencia entre el grupo control y experimental; pero en el posttest la diferencia es mayor

Tabla N°22. Estadísticos de prueba

Estadísticos de prueba ^a		
	D3Pre	D3Pos
U de Mann-Whitney	311,000	7,500
Sig. asintótica (bilateral)	,977	,000

Decisión estadística:

Según los datos estadísticos, se tiene que el valor del $p = ,000 < \alpha (0,05)$ por lo que se rechaza la hipótesis nula y aceptar que la comunicación en el colegio García Moreno del cantón El Guabo en Ecuador, mejora significativamente por la aplicación del Programa de supervisión educativa.

Cuarta hipótesis específica

Ho: La motivación en el colegio García Moreno del cantón El Guabo en Ecuador, mejora significativamente por influencia la implementación del Programa de supervisión educativa.

Ha: La motivación en el colegio García Moreno del cantón El Guabo en Ecuador, mejora significativamente por influencia la implementación del Programa de supervisión educativa.

Tabla 23. Prueba de hipótesis específica 4

	Grupo	N	Rango promedio	Suma de rangos
Pretest dimensión motivación	Control	25	28,28	707,00
	Experimental	25	22,72	568,00
	Total	50		
Postest dimensión motivación	Control	25	15,92	398,00
	Experimental	25	35,08	877,00
	Total	50		

Fuente base de datos en excell

Es evidente que en el pretest existe una diferencia entre el grupo control y experimental; pero en el postest la diferencia es mayor

Tabla N° 24. Estadísticos de prueba

Estadísticos de prueba ^a		
	D4Pre	D4Pos
U de Mann-Whitney	243,000	73,000
Sig. asintótica (bilateral)	,174	,000

Decisión estadística:

De la información recogida y procesada, se determina que el valor del $p = ,000 < \alpha (0,05)$ por lo que se rechaza la hipótesis nula y aceptar que la motivación en el colegio García Moreno del cantón El Guabo en Ecuador, mejora significativamente por influencia la implementación del Programa de supervisión educativa.

4.3. Presentación de resultados

Después de procesar los datos y analizar los resultados obtenidos se pudo afirmar que el clima organizacional mejora significativamente por la aplicación del programa de supervisión educativa en el colegio García Moreno del cantón El Guabo en Ecuador. Al respecto Mendoza (2005) afirma en su tesis “la influencia de un programa de capacitación en liderazgo transformacional en el clima institucional”, que la aplicación del programa de capacitación en liderazgo transformacional influye significativamente elevando el nivel de clima institucional.

Para Bezanque el cual evidenció en su estudio la dificultad de administrar una empresa lo cual afecta directamente al clima laboral por lo cual plantea la necesidad de un plan de mejora del clima organizacional, los cuales estuvo basados en conceptos novedosos, por ello sugiere que es prioritario realizar un estudio minucioso sobre el clima organizacional como clave para mejorar las actitudes de las personas que son parte de la institución, en el cual se considere factores como la excelente relación entre los miembros de la institución, el interés de los directivos por su personal, lograr que las personas se sientan motivadas por el trabajo que realizan.

Gaibor (2013) en su estudio el autor llegó a precisar el rol importante que juega el clima organizacional para lograr una mayor eficacia en las organizaciones por lo cual considera que es necesario aplicar un plan de estrategias para que ello mejore, a lo que Gonzáles (2013) afirmó que todo ello optimiza la calidad de servicio que podemos brindar como institución

En cuanto a la hipótesis específica primera se pudo afirmar que la aplicación del programa de supervisión educativa mejora significativamente la apertura a los cambios en el colegio García Moreno del cantón El Guabo en el Ecuador, ya que en el poste se obtuvo el valor de $p = 0,000 < 0,05$. Al respecto Bustos (2001) señala que “un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización”.

Respecto a la segunda hipótesis específica se pudo concluir que los recursos humanos mejoran significativamente por la aplicación del Programa de Supervisión educativa en el en el colegio García Moreno del cantón El Guabo en Ecuador; pues se obtuvo en el postest el valor de $p = 0,000 < 0,05$. Al respecto, Lepeley (2001:105) puntualiza que el clima organizacional como “El ambiente social de la institución”. Bustos (2001: 7), al igual que los autores citados, manifiesta que “el clima es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento”.

Así mismo resultados similares obtuvo la investigación realizada por Chigne (2006), el cual señaló que existe relación entre el liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional afirma que existe una relación de dependencia positiva media entre el liderazgo y el clima organizacional; por ello se debe promover el liderazgo del directivo, el cual debe preocuparse por el recurso humano que forman sus docentes dentro de la institución; también Mendoza (2005) afirmó también que el aspecto relacionado a los recursos humanos como un factor importante en cuanto al clima organizacional.

Referente a la hipótesis específica tercera se pudo concluir que el plan de supervisión educativa mejora significativamente la comunicación en el colegio García Moreno del cantón El Guabo en Ecuador; al obtenerse en el postest que el valor de $p = 0,000 < 0,05$. Para la investigación el Clima Organizacional es el ambiente social que perciben los miembros de una institución, el cual es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que al interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización, por lo cual la comunicación es un aspecto importante a considerar

Finalmente la cuarta hipótesis específica se pudo evidenciar que la aplicación del plan de supervisión educativa mejora significativamente la motivación en el colegio García Moreno del cantón El Guabo en Ecuador; al obtenerse en el postest que el valor de $p = 0,000 < 0,05$; al respecto la investigación realizada por Tantalean (2002) en la cual el autor el autor precisa el trabajar la autoestima como una fuente de motivación para lograr un trabajo; por ello el plan de supervisión trabajó este aspecto para mejorar el nivel de motivación de los docentes; así también el estudio planteado

por Morillo (2003) en la cual el autor implementó un plan de supervisión el cual generó mejoras en el desempeño del docente en aspectos como motivacionales, responsabilidades e identificación con la institución

4.4. Adopción de las decisiones

La presente investigación presenta los resultados respectivos los cuales fueron interpretados permitiendo adoptar las siguientes decisiones, en cuanto a la **hipótesis general**: aceptar la hipótesis de investigación ya que según los resultados del estadístico U Mann Whitney muestran que el valor de $p = ,000$ siendo menor al valor de significancia adoptado.

En referencia a la **primera hipótesis específica** se acepta que de acuerdo a los resultados de la prueba U Mann Whitney muestran que el valor de $p = ,000$ siendo menor al valor de significancia adoptado, por lo cual se acepta la hipótesis de investigación.

La **segunda hipótesis específica** concluye que de acuerdo a los resultados de la prueba U Mann Whitney muestran que el valor de $p = ,000$ siendo menor al valor de significancia adoptado, por lo cual se acepta la hipótesis de investigación.

En cuanto a la **tercera hipótesis específica**, se logra aceptar la hipótesis de investigación ya que según los resultados de la prueba U Mann Whitney muestran que el valor de $p = ,000$ siendo menor al valor de significancia adoptado.

Finalmente, en cuanto a la **cuarta hipótesis específica** se acepta la hipótesis de investigación ya que según los resultados de la prueba U Mann Whitney muestran que el valor de $p = ,000$ siendo menor al valor de significancia adoptado.

En cuanto a las dimensiones del clima organizacional se puede concluir que en el pretest del grupo control se pudo observar que la dimensión más alta fue la referida a los recursos humanos con un promedio = 13,04; mientras que la dimensión comunicación fue la más baja con un promedio de 12,08

En cuanto al posttest del grupo control, se pudo observar que la dimensión más alta fue la referida a los recursos humanos con un promedio de 12,96 mientras que la dimensión motivación fue la más baja con un promedio de 12,5

En el pretest del grupo experimental, se observó que la dimensión motivación fue la más alta con un promedio de 12,6 mientras que las dimensiones recursos humanos y comunicación fueron las más bajas con un promedio de 11,8

En el posttest del grupo experimental, se evidenció que la dimensión apertura a los cambios tecnológicos fue la más alta con un promedio de 18,68 mientras que la más baja fue la de motivación con un promedio de 17,48

CONCLUSIONES

PRIMERA:

De acuerdo a la hipótesis general planteada, se pudo determinar que el clima organizacional mejora significativamente por la aplicación del programa de supervisión educativa en el colegio García Moreno del cantón El Guabo en Ecuador, al obtenerse en el postest que el valor de $p = ,000 < 0,05$, pudiéndose evidenciar diferencias significativas entre el pretest y postest gracias a la aplicación del programa de supervisión.

SEGUNDA:

En cuanto a la primera hipótesis específica, se pudo determinar que la aplicación del programa de supervisión educativa mejora significativamente la apertura a los cambios tecnológicos en el colegio García Moreno del cantón El Guabo en el Ecuador, ya que en el postest se obtuvo el valor de $p = ,000 < 0,05$, pudiéndose evidenciar diferencias significativas entre el pretest y postest

TERCERA

Respecto a la segunda hipótesis específica, se pudo determinar que los recursos humanos mejoran significativamente por la aplicación del Programa de Supervisión educativa en el en el colegio García Moreno del cantón El Guabo en Ecuador; pues se obtuvo en el postest el valor de $p = ,000 < 0,05$ pudiéndose evidenciar diferencias significativas entre el pretest y postest

CUARTA

Referente a la tercera hipótesis específica, se pudo concluir que el plan de supervisión educativa mejora significativamente la comunicación en el colegio García

Moreno del cantón El Guabo en Ecuador; al obtenerse en el posttest que el valor de $p = ,000 < 0,05$ pudiéndose evidenciar diferencias significativas entre el pretest y posttest

QUINTA

Respecto a la cuarta hipótesis específica se pudo concluir que el plan de supervisión educativa mejora significativamente la motivación en el colegio García Moreno del cantón El Guabo en Ecuador; al obtenerse en el posttest que el valor de $p = ,000 < 0,05$ pudiéndose evidenciar diferencias significativas entre el pretest y posttest

RECOMENDACIONES

En base a los resultados evidenciados en la presente investigación sobre la aplicación del programa de supervisión educativa para la mejora del clima organizacional en el colegio Garcia Moreno del cantón El Guabo en Ecuador, se sugiere:

1. Implementar y aplicar en la institución educativa el programa de supervisión, logrando involucrar y comprometer a todo el personal para mejorar el clima institucional.
2. Dar a conocer a todos los docentes, a través de reuniones, la inserción y la dinámica del programa, enfatizando la importancia de la supervisión educativa
3. Determinar los aspectos que se van a supervisar democráticamente, con participación de todos los docentes para que conozcan con anticipación lo que se espera de ellos y así evitar el rechazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, V. (2000). Paradigmas de la administración educativa. Lima: Ediciones JC..
- Aguilar, V. (2004). Administración y supervisión educativa. Lima: Editorial Edigraber..
- Alles, Martha. (2007). Comportamiento Organizacional. Argentina: Granica.
- Alvarado Oyarce, Otoniel. (2001). Supervisión educativa orientada al control de calidad. Perú: Derrama Magisterial.
- Alvarado Oyarce, Otoniel. (2002). Gestión Educativa: Enfoques y procesos. Perú: Universidad de Lima.
- Alvarado Oyarce, Otoniel. (2005). Gestión de proyectos educativos. Perú: UNMSM.
- AlvaradoOyarce, Otoniel. (2005). Gestión de proyectos educativos: lineamientos metodológicos. Perú: Universidad de San Marcos.
- Anaya L y Paredes Rivera, J (2015) Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano (Tesis doctoral) Universidad del Pacifico
- Arteaga V (2006) El grado de relación entre el liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la Institución Educativa Nacional “Víctor Andrés Belaúnde” de Trujillo
- TantaleánC , (2002) Clima organizacional de la Gran Unidad Escolar “José Faustino Sánchez Carrión” de Trujillo con el nivel de autoestima de los alumnos de segundo grado de secundaria en el año,(Tesis de maestria) Universidad Nacional de Trujillo
- Chiavenato, Idalberto. (2004). Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. España: Edamsa.
- Chiavenato, Idalberto. (2000). Introducción a la teoría general de la administración. México: Campus.
- Espin J y Torres, N (2014) Análisis del clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral del personal de aduanas del Ecuador, (Tesis de grado) Universidad Politécnica Salesiana

- Gaibor, María (2013) en su estudio titulado Análisis e implementación de estrategias para mejorar el clima laboral de la Unidad Educativa FAE N° 3
- García, Bexabet (2015). “La supervisión educativa ¿víctima o excluida de las políticas públicas”. UPEL. Año 2016, Vol 12, N°1. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Maracay – Venezuela, pp 118 – 139.
- García, María e Ibarra, Luis (2012). Características del clima organizacional. Eumed.net
- Gonzales, Cindy y Soria, Vladimir (2013) Implementación de un sistema de mejoramiento del clima organizacional para mejorar la calidad del servicio que se brinde al usuario (Tesis de grado) Universidad Estatal Península de Santa Elena.
- González, Eudy, (2007), Un modelo de supervisión educativa
- Gómez Cueva, Romel. (2000). Administración de los Recursos Humanos en Instituciones Educativas. México: Trillas.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc-GRAW-HILL.
- Huaranga Ross, Oscar. (2000). Calidad educativa y enfoques constructivistas. Perú: San Marcos.
- Lepeley, María Teresa. (2001). Gestión y Calidad en Educación: un modelo de evaluación. Chile: Salesianos.
- López, Reynaldo, 2012, Nuevo Manual del Supervisor, Director y Docente
- Marchant R., Loreto. (2006). Actualizaciones para el Management y el desarrollo organizacional. Chile: el Mercurio de Valparaíso.
- Martín Fernández, Evaristo. (2001). Gestión de Instituciones educativas inteligentes. España: Mc Graw Hill.
- Mendoza S. (2005), Influencia de un programa de capacitación en liderazgo transformacional en el clima institucional de las escuelas parroquiales de Florencia (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Trujillo

- Morillo A. (2003) El programa de supervisión democrática y el desempeño laboral de los docentes de educación primaria de menores del CNM N° 80829 “José Olaya” del distrito de La Esperanza. (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Trujillo.
- Mujica, Marialida y Pérez, Isabel (2007) Gestión del clima organizacional: Una acción deseable en la universidad.
- Quevedo, B (2015) Plan para la mejora del clima organizacional de la empresa ACSL S.R.L (Tesis de maestría) Universidad Santo Toribio de Mogrovejo
- Ramírez Cavassa, César. (2002). La gestión administrativa en las instituciones educativas. México: Limusa.
- Rojas Quiñones, Juan Manuel. (2006). Gestión Educativa en la sociedad del conocimiento. Colombia: Magisterio.
- Rojas Torres, José Patricio. (2006). Teoría y doctrina de la educación. Perú: San Marcos.
- Salguero, N (2017) Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional
- Schermerhorn, John. (2004). Comportamiento organizacional. México: Limusa.
- Soto, Eduardo. (2001). Comportamiento organizacional. España: Thomson learning.
- Valiente Barderas, Santiago. (2000). Didáctica de la Matemática: El libro de los recursos. España: La Muralla.

Anexos

Anexo: Matriz de problematización

TITULO: *influencia de un Programa de supervisión educativa en el clima organizacional del colegio García Moreno del Cantón del Guabo - Ecuador.*

El problema de investigación	Objetivos de la investigación	Hipótesis de investigación	Variables	Metodología de investigación
Formulación del problema: ¿Cómo influye el Programa de supervisión educativa implementado en el Colegio García Moreno del Cantón del Guabo, sobre el clima	Objetivo general Determinar la influencia del Programa de supervisión educativa implementado en el Colegio García Moreno del Cantón del Guabo, sobre el clima organizacional de la institución. Objetivos específicos	Hipótesis general El clima organizacional en el colegio García Moreno del Cantón del Guabo en Ecuador, mejora significativamente por influencia la implementación del Programa de supervisión educativa. Hipótesis específicas	V1: Programa de supervisión educativa c Consiste en un conjunto de acciones destinadas a acopiar información sobre el desempeño del personal que	Tipo de investigación: Aplicada transversal Nivel de investigación: Exploratorio Investigación: Cuasi-experimental 2 Grupos no equivalentes o con grupo de control

<p>organizacional de la institución?</p>	<p>1. Establecer la influencia del Programa de supervisión educativa implementado en el Colegio García Moreno del Cantón del Guabo, sobre la apertura a los cambios tecnológicos en la institución.</p> <p>2. Establecer la influencia del Programa de supervisión educativa implementado en el Colegio García Moreno del Cantón del Guabo, los recursos humanos de la institución.</p> <p>3. Establecer la influencia del Programa de supervisión educativa implementado en el Colegio García Moreno del Cantón del Guabo, sobre la comunicación en la institución.</p> <p>4. Establecer la influencia del Programa de supervisión educativa implementado en el Colegio García Moreno del Cantón del Guabo, sobre la motivación en la institución.</p>	<p>1. La apertura a los cambios en el colegio García Moreno del Cantón del Guabo en Ecuador, mejora significativamente por influencia la implementación del Programa de supervisión educativa.</p> <p>2. Los recursos humanos en el colegio García Moreno del Cantón del Guabo en Ecuador, mejoran significativamente por influencia la implementación del Programa de supervisión educativa.</p> <p>3. La comunicación en el colegio García Moreno del Cantón del Guabo en Ecuador, mejora significativamente por influencia la implementación del Programa de supervisión educativa.</p> <p>4. La motivación en el colegio García Moreno del Cantón del Guabo en Ecuador, mejora significativamente por influencia la implementación del Programa de supervisión educativa.</p>	<p>labora en en colegio García Moreno del Cantón El Guabo.</p> <p>VD:</p> <p>Clima organizacional</p> <p>Consiste en el conjunto de percepciones de los trabajadores de la institución educativa, sobre los comportamientos organizativos que afectan su rendimiento en el trabajo. Las dimensiones de la variable se basan en la propuesta teórica de Bowers y Taylor.</p>	<p>pre-test post-test</p> <p>G.E. O_1 \times O_2</p> <p>G.C. O_3 $-$ O_4</p> <p>Población: Trabajadores del colegio García Moreno.</p> <p>Muestra:</p> <p>No probabilística: 59 trabajadores.</p> <p>Grupo experimental: 28 Grupo Control: 31</p> <p>Análisis de datos:</p> <p>a. Kolmogorov,</p> <p>b. Estadística descriptiva,</p> <p>c.- Estadística inferencial: Pruebas de U de Mann Whitney</p>
--	---	---	---	--

Anexo Instrumento de recolección de datos

ENCUESTA PARA DOCENTES (PRE TEST – POS TEST)**Estimado profesor(a):**

Agradezco a Ud. La información que ofrezca al llenar la presente encuesta, la cual es de carácter anónima.

Debe marcar con un X la respuesta que considera conveniente de acuerdo a la siguiente escala:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

INDICADORES	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
	1	2	3	4	5
Dimensión: Apertura a los cambios tecnológicos					
1. Existen facilidades por parte de la Dirección, para el uso de las TICS con las que cuenta el colegio.					
2. Tiene usted conocimientos básicos de las TICS con las que cuenta el colegio.					
3. Existe preocupación por parte de la dirección para que las TICS con las que cuenta la I.E. estén operativas.					
4.- Plantea en su planificación el uso de las Tics con sus estudiantes					
5.- Asiste a capacitaciones referidas al uso de las Tics promovida por la institución o el ministerio					
Dimensión: Recursos humanos					
6. Realmente me interesa el futuro de la Institución Educativa.					
7. Conozco los objetivos institucionales, contenidos en el PEI.					
8. El Director crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.					
9.-Participas en todas las actividades académicas propuestas por la institución					

10.- Consideras que el director se preocupa por asesorar y acompañar a sus docentes					
Dimensión: Comunicación					
11. Conozco bien como la Institución Educativa, está logrando sus metas.					
12. Los Directivos dan a conocer los logros de la Institución Educativa.					
13. La Dirección atiende los requerimientos que hacen los profesores.					
14.- La dirección promueve el trabajo en equipo para el logro de los objetivos institucionales					
15.- consideras que la dirección acepta las opiniones del equipo de trabajo permitiéndole tomar decisiones					
Dimensión: Motivación					
16. Mis aspiraciones profesionales pueden concretizarse, por las políticas de la Institución Educativa.					
17. La Institución Educativa me brinda un clima de tranquilidad en mi trabajo.					
18. Cuando tengo un buen desempeño soy reconocido, mediante una felicitación, por los Directivos.					
19. La dirección lidera adecuadamente cada equipo de trabajo para el logro de lo planificado					
20. Consideras que tu esfuerzo es reconocido no solo por tus compañeros sino también por la institución					



*Una nueva estrategia de la
supervisión educativa*

Elaborado por Rosario Lucas Viquez

PROGRAMA DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA

DEMOCRÁTICA

(1) DENOMINACIÓN

PROGRAMA DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA DEMOCRÁTICA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COLEGIO GARCÍA MORENO.

(2) OBJETIVO

Mejorar el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa

(3) POBLACIÓN BENEFICIARIA

DIRECTA: Los docentes que participan en la ejecución del taller y el personal jerárquico y docente que vivirán una experiencia que los sensibilizará al haber estado en contacto con una realidad educativa diferente a la vivida anteriormente.

INDIRECTA: La comunidad del cantón El Guabo, por el efecto multiplicador que tiene todo programa educativo escolar.

(4) ETAPAS

El programa de supervisión democrática consta de cuatro etapas, cada una de las cuales tiene sus respectivas actividades. Tenemos:

1. Planificación
2. Ejecución de supervisión diagnóstica.
3. Ejecución de supervisión de seguimiento.
4. Ejecución de supervisión de comprobación
5. Comunicación de resultados
6. Evaluación.

(5) PLANIFICACIÓN METAS:

- ✓ Lograr el compromiso del personal de la Institución Educativa con el programa.
- ✓ Elaboración del programa de supervisión consensuado.

ACTIVIDADES

- Se realiza reuniones de coordinación con directivos, jerárquicos y docentes para lograr una adecuada inserción y dinámica del programa.

- Se analiza el programa de supervisión educativa, con todos los docentes de la institución educativa, enfatizando en la importancia de este tipo de supervisión. Esta actividad es muy importante por cuanto aquí se revisan los procedimientos, técnicas e instrumentos que se van a utilizar en el desarrollo del programa. es necesario que en estas reuniones se vayan desarrollando una relación democrática entre el supervisor y el docente a fin de reducir las tensiones y suspicacias sobre la supervisión.
- Se determinan los aspectos que se va a supervisar en forma democrática, con participación de todos los docentes. De esta manera los docentes conocerán con antelación lo que se espera de ellos y así evitaremos el rechazo de ellos a las acciones de supervisión.
- Se conforma el equipo de supervisión incluyendo a un coordinador de área y grado.
- Se determinan los materiales (papel bond, papel sabana, plumones, etc.) equipos y servicios (fotocopias) que serán necesarios para la ejecución del programa.
- Se seleccionan las técnicas e instrumentos necesarios durante la aplicación del programa (observación, visitas a aulas, encuestas, fichas de observación, libretas de apuntes, cuestionarios, etc).
- Se elabora un presupuesto en base a los recursos a utilizar y las acciones a ejecutar. Se destina recursos de contingencia para hacer frente a situaciones no previstas.
- Se estableció un cronograma para todas las fases y actividades que se elaboró el plan consensuado de supervisión. Todos los docentes conocen el plan y colaboran activamente para que se cumpla.

(6) EJECUCIÓN DE LA SUPERVISIÓN

DIAGNÓSTICA META:

- ☐ Realizar 30 acciones de supervisión tendiente a disminuir la ansiedad y suspicacia sobre la supervisión.

ACTIVIDADES

- Se efectúa la primera supervisión, con el fin de captar indicios, errores, aciertos, intereses, rechazos, etc.
- Se informa a docentes que existen todas las facilidades en la institución educativa, para el uso de todas las TICS con las que cuenta el colegio.

- El director informa a los docentes sobre las gestiones que está realizando y los logros que está alcanzando. Se solicita a docentes que hagan conocer sus requerimientos para poder ejecutar una mejor labor educativa. Asimismo, se les pide que realicen sugerencias sobre los proyectos en los cuales está encaminada la institución educativa.
- Se procesan y analizan los datos recolectados en el trabajo de campo. estos datos deben ser organizados en tablas y gráficos.
- Se presenta y discute los resultados obtenidos, de manera individual y en reuniones de trabajo grupal, identificando con claridad la problemática.
- Se plantean alternativas de solución a la problemática detectada. Estos planteamientos son expuestos y debatidos en un plenario, respetando las opiniones de cada docente.
- Se toman decisiones en equipo, orientadas al mejoramiento de la problemática detectada. Entre ellas tenemos: reuniones técnico pedagógicas para intercambiar experiencias, reconocimiento del buen desempeño de los docentes, etc.)

(7) SUPERVISIÓN DE SEGUIMIENTO

META:

- ☐ Realizar 30 acciones de supervisión, tendientes a disminuir la ansiedad y asesorar permanentemente a los docentes.

ACTIVIDADES

- Se realiza la segunda etapa de la supervisión con el fin de detectar los errores y fortalezas y asesorar para lograr un mejor desempeño docente.
Se informa a los docentes que todas las TICS con las que cuenta la institución educativa, están operativas y que lo pueden utilizar en el momento que necesiten.
- Se hace recordar a los docentes sobre los objetivos institucionales que están contenidos en el la normatividad del colegio y se enfatiza en la importancia de contar con un buen clima institucional para la buena marcha de la institución educativa.
- Los directivos informan a los docentes sobre los logros que están alcanzando para la institución educativa. Solicitan a los docentes que alcancen sus requerimientos para

ejecutar mejor su labor educativa. Asimismo, deben alcanzar sus sugerencias sobre los proyectos en los cuales está encaminado el colegio.

- Se realizan visitas a las aulas para identificar y analizar los resultados de los avances correctivos que se están logrando.
- Plantear alternativas de solución a las situaciones problemáticas detectadas y tomar la decisión más adecuada para su tratamiento.
- Se programa una jornada de capacitación dirigida a realimentar las acciones de los docentes y respondiendo a la problemática aún existente. En esta jornada se enfatiza de manera paralela en la importancia de los objetivos institucionales, la aplicación de las TICS, el compromiso que los docentes deben tener con los proyectos que tiene la institución educativa y el buen clima institucional.

(8) SUPERVISIÓN DE COMPROBACIÓN

META:

- Realizar 30 acciones de supervisión, tendientes a consolidar el buen desempeño de los docentes.

ACTIVIDADES

- Se realiza la tercera supervisión con el fin de verificar y evaluar el desempeño de los docentes.
- Se felicita a los docentes por el uso de las TICS con las que cuenta la institución educativa y se les motiva para seguir trabajando haciendo uso de la tecnología.
- Se analiza con los docentes el logro de los objetivos institucionales y se refuerza sobre la importancia, para la institución educativa, de contar con un buen clima institucional.
- Los directivos informan sobre las gestiones y logros para la institución educativa y solicitan a los docentes sugerencias sobre los proyectos en los cuales está inmerso el colegio.
- Se realiza el procesamiento y análisis de datos, los cuales quedan organizados en cuadros y gráficos.

➤ Se presentan y discuten los resultados obtenidos, con el fin de proponer alternativas de solución para mejorar las dificultades aún presentes y optimizar los logros positivos, tales como: seguir con la aplicación del programa de supervisión democrática; realizar capacitaciones y auto capacitaciones en base a la problemática existente; estimular a los docentes que mejor realicen su labor educativa; informar de manera periódica a los docentes sobre los logros que se van obteniendo para la institución educativa; solicitar sugerencias a los docentes que permitan mejorar los proyectos en los cuales está inmerso la institución educativa; explicar la importancia para la institución educativa, de contar con un buen clima institucional.

(6) COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

META:

Elaborar un informe escrito sobre los resultados de la supervisión educativa democrática.

ACTIVIDADES

- Elaborar el informe escrito sobre los resultados finales que se da en todo el proceso de supervisión para los interesados y las autoridades de la institución educativa.
- Este informe debe contener en su estructura: datos informativos, objetivos, aspectos generales y específicos supervisados, duración del periodo de ejecución; descripción de la situación problemática, comentarios y observaciones; conclusiones y sugerencias.

(7) EVALUACIÓN ACTIVIDADES

- Evaluar minuciosamente los resultados positivos y negativos contenidos en el informe, así mismo se debe tener en cuenta las recomendaciones contenidas en el documento.
- Tomar las decisiones más acertadas, en base a la problemática detectada durante todo el proceso de supervisión. esto hará posible que se introduzcan los correctivos necesarios para superar las deficiencias encontradas.

(8) RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS

RECURSOS HUMANOS

- ✓ Director
- ✓ Sub directora
- ✓ Profesores.
- ✓ Capacitador.

RECURSOS MATERIALES

- ✓ Computadoras
- ✓ Proyector multimedia
- ✓ Televisor
- ✓ DVD
- ✓ Material de escritorio.

RECURSOS FINANCIEROS

- ✓ Costo del programa. Este será financiado por la Dirección de la Institución educativa.

ANEXO: JORNADA DE CAPACITACIÓN

DESTINATARIOS: Directivos, jerárquicos y docentes.

OBJETIVOS:

- Realizar un buen uso del material educativo o Elaborar instrumentos de evaluación.
- Fomentar el buen clima institucional.
-

ESTRUCTURA

PRIMERA PARTE

- 1) Presentación de la jornada de capacitación y los responsables. (15 minutos)
- 2) Indagar acerca de los conocimientos previos sobre los temas a trabajar. (15 minutos)

SEGUNDA PARTE

- 1) Análisis y discusión sobre la importancia del buen uso del material educativo. (1 hora)
- 2) Elaboración de un instrumento de evaluación en base a capacidades. (1 hora)
- 3) Análisis y discusión sobre la importancia de los objetivos institucionales y el buen clima institucional. (2 horas)

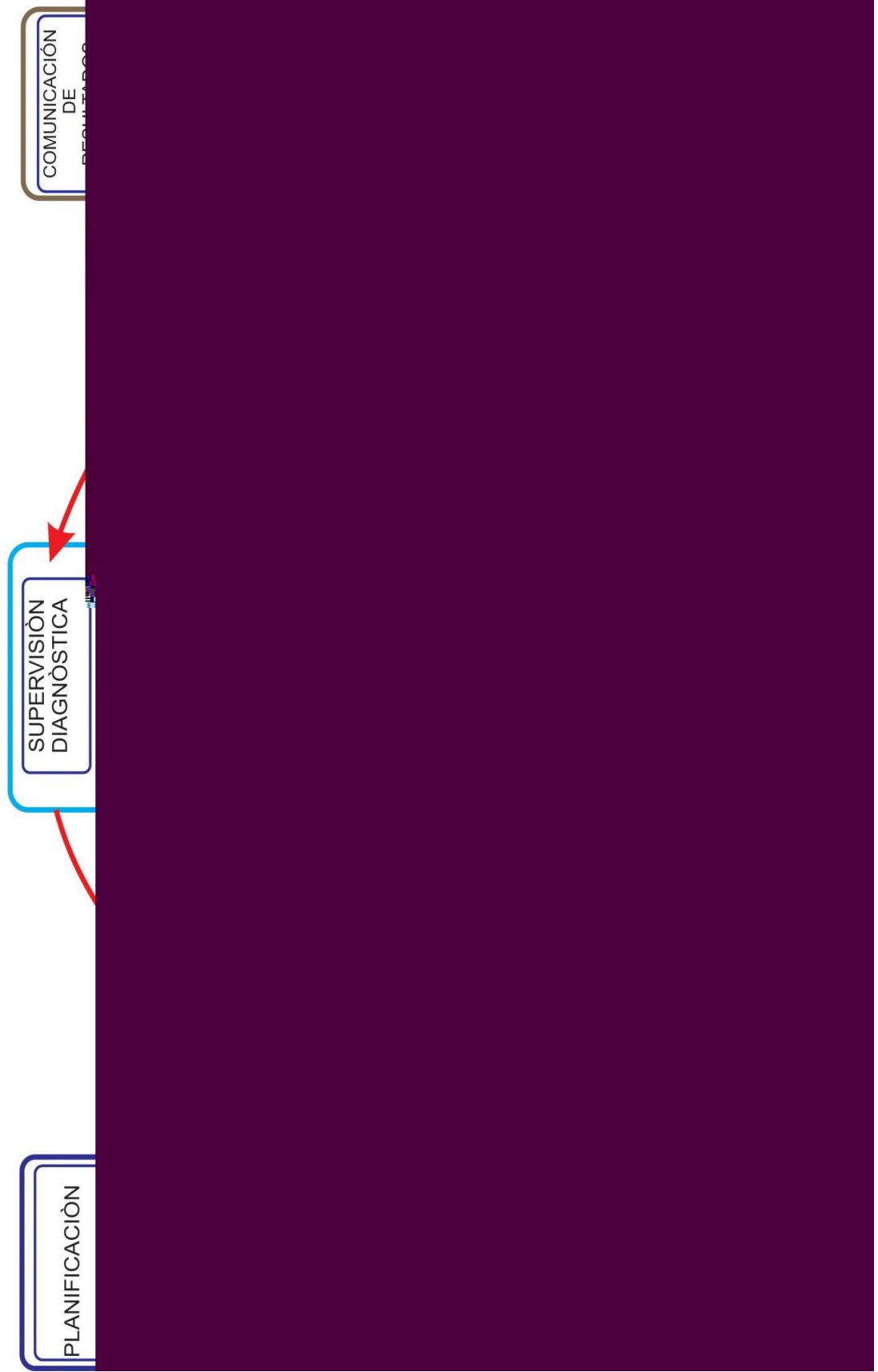
TERCERA PARTE

- 1) Preguntas y cierre. (15 minutos) Tiempo Total:
4 horas y 45 minutos.

(9) CRONOGRAMA

MESES/SEMANAS ETAPAS	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Planificación																				
2. Supervisión diagnóstica																				
3. Supervisión de seguimiento																				
Jornada de capacitación																				
4. Supervisión de comprobación																				
5. Comunicación de resultados																				
6. Evaluación																				

(10) ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA DEMOCRÁTICA.



Sesiones de trabajo.

Sesión 1 Insertándonos en el trabajo en equipo

Objetivo: Planificar y analizar el contexto en el cual se desenvuelve la institución para lograr cambios

Secuencia

ACTIVIDADES DE INICIO / ESTRATEGIAS	MATERIALES	TIEMPO
<p>Motivación de entrada: Observan la imagen y señalan aspectos de la realidad en la cual se desarrolla la institución</p> <p>Dialogan en base a las preguntas: ¿Qué actividades del contexto pueden generar aprendizajes y cambios? ¿Consideras que es necesario planificar? ¿Qué documentos nos ayudan en nuestra planificación</p> <p>La docente presenta el objetivo general</p>	Proyector multimedia - diapositivas	10 m
ACTIVIDADES DE PROCESO / ESTRATEGIAS	MATERIALES	TIEMPO
<p>La docente presenta una diapositiva motivadora sobre la importancia de realizar cambios en nuestro trabajo</p> <p>Los docentes observan el siguiente video https://www.youtube.com/watch?v=nTfsNbMfJU8 </p>	Proyector multimedia - internet	25 h
ACTIVIDADES FINALES / ESTRATEGIAS	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
Reflexión final en base a un ppt sobre las ideas principales referidas al tema	PPT	15 m

Sesión 2 Las vistas en aula

Objetivo: Reflexionar sobre las visitas en aula como una forma de monitoreo

Secuencia

ACTIVIDADES DE INICIO / ESTRATEGIAS	MATERIALES	TIEMPO
Motivación de entrada: La docente presenta una frase motivadora Se genera una lluvia de ideas entorno a lo leído La docente presenta el objetivo general	Proyector multimedia - diapositivas	10 m
ACTIVIDADES DE PROCESO/ ESTRATEGIAS	MATERIALES	TIEMPO
La docente presenta un modelo de planificador de visitas Se seleccionan las técnicas e instrumentos necesarios durante la aplicación del programa (observación, visitas a aulas, encuestas, fichas de observación, libretas de apuntes, cuestionarios, etc).	Proyector multimedia - internet	25 h
ACTIVIDADES FINALES/ ESTRATEGIAS	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
Reflexión final para mejorar el trabajo presentado	ppt	15 m

MI PLANIFICADOR DE VISITAS

Datos generales

Supervisor

Docentes a cargo

Fecha	Actividad	Propósito	Observaciones	Firma

--	--	--	--	--

Sesión 3: Jornada de reflexión: nuestro FODA

Objetivo: Conocer como personas nuestras fortalezas, debilidades, así como las amenazas y debilidades

ACTIVIDADES DE INICIO / ESTRATEGIAS	MATERIALES	TIEMPO
<p>Cada participante observará la palma de su mano izquierda, luego se les entregará una hoja en la cual dibuja su palma de su mano con todas las líneas que presenta su mano observada, pero sin mirar.</p> <p>La docente presenta la siguiente interrogante</p>	Proyector multimedia	10 m

“ ¿En verdad nos conocemos cada uno?		
ACTIVIDADES DE PROCESO / ESTRATEGIAS	MATERIALES	TIEMPO
La docente entregará la ficha de trabajo en la cual cada uno escribirá sus fortalezas y debilidades que tienen	Papelotes, plumones	25 h
ACTIVIDADES FINALES/ ESTRATEGIAS	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
Observan el video las ocho habilidades del supervisor https://www.youtube.com/watch?v=AjNdDwqiTDg	multimedia	15 m



FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Sesión 4 el trabajo colaborativo

Objetivo: Que con la ayuda de todos los docentes retomemos y plantemos cual debe ser el rol del supervisor

Secuencia

ACTIVIDADES DE INICIO / ESTRATEGIAS	materiales	tiempo
Motivación de entrada: observan el video https://www.youtube.com/watch?v=e2xn timer4oox8 mediante una lluvia de ideas presentan porque es importante el trabajo colaborativo	proyector multimedia	10 m
ACTIVIDADES DE PROCESO / ESTRATEGIAS	materiales	tiempo

la docente forma equipos de trabajo a cada equipo se encarga de leer y presentar un organizador referido al tema	papelotes, plumones	25 h
ACTIVIDADES FINALES/ ESTRATEGIAS	medios y materiales	tiempo
cada equipo presentara su trabajo el cual será consolidado	limpiatipos, multimedia	15 m

Objetivo que los docentes y directivos tengan acciones que les permiten manejar situaciones de conflictos

Secuencia

ACTIVIDADES DE INICIO / ESTRATEGIAS	MATERIALES	TIEMPO
Motivación de entrada: Observan el video los siete pasos para resolver un conflicto https://www.youtube.com/watch?v=jXMmTaH6xUI	Proyector multimedia	10 m
ACTIVIDADES DE PROCESO/ ESTRATEGIAS	MATERIALES	TIEMPO
Se les entrega la lectura referida a la resolución de conflictos la cual leerán y resumirán	Papelotes, plumones	25 h
ACTIVIDADES FINALES/ ESTRATEGIAS	MEDIOS Y MATERIALES	TIEMPO
Presentaran su esquema de asociación de ideas	Limpiatipos, multimedia	15 m

Anexo 2 Técnicas para mejorar la comunicación

Objetivo	Implementar un nuevo sistema de comunicación, del cual todos los actores educativos sean parte, implementando comunicación cruzada, entre directivos, docentes, estudiantes, padres
Responsables	Directivos bajo el apoyo del docente investigador
Descripción	En la escuela actualmente se puede observar que la comunicación, es bastante burocrática, con esto queremos decir que los empleados no pueden comunicarse con otros empleados de otros departamentos, (comunicación formal) si estas “notas”

	<p>o “memorando” esto es un procedimiento antiguo que atrasa la comunicación eficaz.</p> <p>Para que la Comunicación en la escuela sea eficaz y se presente como organizada debe tener una clara finalidad, es decir estar vinculada a objetivos, y a un plan en su conjunto.</p> <p>Debe de ser MULTIDIRECCIONAL, con esto queremos decir que arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, y transversal. Es necesario introducir tecnologías informáticas simples de comunicación, esta debe ser amigable para todos los empleados, es necesario dejar atrás la idea que el uso de Internet o correo electrónico, es solo para los directivos de alto nivel; es una herramienta con la que todos los empleados de la institución deben de contar ya que facilita la comunicación entre los mismos, de distintos departamentos y su costo es bastante accesible.</p> <p>Es necesario también crear programas de comunicación ascendente, esto con la finalidad de que los directivos conozcan todas las necesidades de sus empleados, Cada departamento debe formular sus propios objetivos, en función al plan estratégico de la empresa, Lo importante es crear en los empleados la necesidad de llegar a estos. Esto se puede lograr si hacemos a todos los empleados, partícipes de la creación de los mismos, y dejar que los empleados logren estos objetivos con libertad, creatividad y mucha responsabilidad. Se trata de hacer parte a todos los empleados de este nuevo concepto para la Organización, una nueva forma de administrar al personal donde se integran todos los recursos: Capital, producción, Recurso Humano, Tecnología y equipo.</p>
--	---

	<p>Todo esto haciendo uso de una comunicación eficiente para lograr los objetivos de la organización. En ocasiones los empleados tratan de mostrar una buena imagen presentando a sus jefes solo la información positiva. Esto suele ocurrir cuando los jefes no pueden asimilar bien las malas noticias, Los Jefes deben de crear una cultura que propicie la comunicación, ascendente, deben fomentar que sus empleados compartan la información sobre sus éxitos y sus fracasos, actitudes, avances laborales y errores. Es necesario educar a los jefes para tener “la puerta abierta” un jefe que se encierra en su despacho y delega responsabilidades, aumentará el aislamiento, por lo que la comunicación entonces presenta ciertos fallos. Es esencial entonces lograr una exitosa comunicación interna para lograr que todos los niveles de la empresa se sientan protagonistas y no sólo espectadores, ya que al conocer lo que hace y lo que piensa hacer la organización, se sentirán que forman parte de ella, o sea que todos trabajen bajo el mismo nombre.</p>
Indicadores	<p>Menos quejas</p> <p>Mejores relaciones laborales</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Cumplimiento de metas y objetivos</p> <p>Buena moral</p>
Recursos	<p>Equipo informático</p> <p>Internet</p> <p>Salon</p> <p>Papelotes</p>

Observaciones:.....

Anexo Instrumento de recolección de datos

ENCUESTA PARA DOCENTES (PRE TEST – POS TEST)

Estimado profesor(a):

Agradezco a Ud. La información que ofrezca al llenar la presente encuesta, la cual es de carácter anónima.

Debe marcar con un X la respuesta que considera conveniente de acuerdo a la siguiente escala:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

INDICADORES	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
	1	2	3	4	5
Dimensión: Apertura a los cambios tecnológicos					
1. Existen facilidades por parte de la Dirección, para el uso de las TICS con las que cuenta el colegio.					
2. Tiene usted conocimientos básicos de las TICS con las que cuenta el colegio.					
3. Existe preocupación por parte de la dirección para que las TICS con las que cuenta la I.E. estén operativas.					
4.- Plantea en su planificación el uso de las Tics con sus estudiantes					
5.- Asiste a capacitaciones referidas al uso de las Tics promovida por la institución o el ministerio					
Dimensión: Recursos humanos					
6. Realmente me interesa el futuro de la Institución Educativa.					
7. Conozco los objetivos institucionales, contenidos en el PEI.					
8. El Director crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.					
9.-Participas en todas las actividades académicas propuestas por la institución					
10.- Consideras que el director se preocupa por asesorar y acompañar a sus docentes					
Dimensión: Comunicación					
11. Conozco bien como la Institución Educativa, está logrando sus metas.					
12. Los Directivos dan a conocer los logros de la Institución Educativa.					
13. La Dirección atiende los requerimientos que hacen los profesores.					
14.- La dirección promueve el trabajo en equipo para el logro de los objetivos institucionales					

15.- consideras que la dirección acepta las opiniones del equipo de trabajo permitiéndole tomar decisiones					
Dimensión: Motivación					
16. Mis aspiraciones profesionales pueden concretizarse, por las políticas de la Institución Educativa.					
17. La Institución Educativa me brinda un clima de tranquilidad en mi trabajo.					
18. Cuando tengo un buen desempeño soy reconocido, mediante una felicitación, por los Directivos.					
19. La dirección lidera adecuadamente cada equipo de trabajo para el logro de lo planificado					
20. Consideras que tu esfuerzo es reconocido no solo por tus compañeros sino también por la institución					

Base de datos

Pretest grupo control

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
1	N	1	2	3	4	5		6	7	8	9	10		11	12	13	14	15		16	17	18	19	20		
2	1	3	3	3	1	3	13	3	3	3	3	1	13	3	3	3	2	3	14	3	3	3	3	1	13	53
3	2	3	3	4	1	3	14	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	1	13	3	3	3	2	2	13	55
4	3	4	5	3	4	3	19	4	5	4	3	1	17	5	4	5	3	5	22	3	4	3	1	5	16	74
5	4	1	3	2	2	2	10	3	1	3	2	4	13	2	3	1	2	2	10	3	2	3	1	2	11	44
6	5	4	3	5	3	1	16	3	4	3	2	3	15	5	3	4	1	2	15	5	3	3	3	1	15	61
7	6	1	3	1	2	3	10	2	4	2	1	3	12	3	1	3	2	3	12	2	3	4	4	1	14	48
8	7	2	4	3	1	4	14	3	2	1	2	1	9	3	2	1	2	1	9	2	4	5	3	1	15	47
9	8	4	1	4	3	2	14	3	5	3	2	3	16	4	3	5	2	2	16	4	3	5	2	1	15	61
10	9	3	1	2	1	3	10	3	1	3	3	2	12	2	1	2	3	2	10	3	1	2	3	2	11	43
11	10	1	2	1	1	1	6	2	3	3	2	3	13	2	3	2	3	3	13	4	3	4	5	2	18	50
12	11	3	1	3	2	3	12	2	4	2	1	3	12	3	1	3	2	1	10	2	3	1	1	3	10	44
13	12	4	3	5	2	1	15	1	4	4	2	3	14	3	5	1	2	1	12	4	3	2	2	1	12	53
14	13	2	1	3	3	3	12	2	3	3	5	3	16	2	3	2	1	1	9	3	2	3	2	3	13	50
15	14	3	2	4	2	2	13	2	3	2	3	1	11	1	3	2	1	3	10	3	3	2	2	2	12	46
16	15	1	3	2	4	3	13	1	1	3	3	4	12	2	1	3	1	3	10	2	3	3	2	1	11	46
17	16	3	3	1	3	3	13	2	3	3	3	3	14	2	3	1	3	1	10	3	2	1	3	1	10	47
18	17	1	2	3	4	2	12	1	2	3	1	3	10	2	2	1	3	2	10	2	2	3	2	3	12	44
19	18	3	2	4	2	2	13	2	3	1	2	2	10	3	2	1	1	2	9	3	3	3	3	3	15	47
20	19	3	4	1	3	2	13	5	3	4	3	2	17	3	4	3	3	3	16	5	1	4	1	3	14	60
21	20	1	3	2	4	1	11	3	4	3	3	1	14	2	1	3	2	3	11	2	3	3	3	1	12	48
22	21	3	1	2	3	3	12	3	4	3	4	3	17	2	3	1	1	2	9	2	2	3	3	2	12	50
23	22	1	2	3	3	5	14	1	3	2	1	1	8	3	2	3	3	2	13	2	1	3	2	3	11	46
24	23	3	3	2	1	3	12	3	1	2	3	1	10	3	1	2	2	3	11	3	1	3	2	2	11	44
25	24	3	4	2	3	1	13	5	3	4	1	2	15	5	4	2	2	3	16	5	4	3	2	1	15	59
26	25	1	2	3	3	2	11	2	3	1	3	2	11	3	2	3	2	2	12	1	2	1	3	2	9	43

Pre G C
Pre G E
Pos G C
Pos G E
+
:
4

Pretest grupo experimental

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
1	N	1	2	3	4	5		6	7	8	9	10		11	12	13	14	15		16	17	18	19	20		
2	1	3	1	3	2	1	10	2	3	1	2	3	11	3	2	3	2	3	13	1	2	3	3	1	10	44
3	2	3	1	3	1	1	9	2	3	1	4	3	13	3	2	3	3	3	14	1	3	2	3	4	13	49
4	3	4	3	5	4	3	19	2	3	1	1	3	10	3	4	1	3	3	14	4	5	3	2	3	17	60
5	4	3	2	3	2	3	13	1	3	5	3	2	14	3	1	3	1	3	11	2	3	2	1	2	10	48
6	5	3	2	1	5	3	14	2	5	1	5	1	14	3	2	3	4	2	14	1	3	2	4	3	13	55
7	6	3	3	5	2	1	14	1	3	5	3	3	15	3	4	3	2	4	16	5	4	3	2	3	17	62
8	7	3	5	2	3	1	14	1	3	2	1	2	9	3	1	3	3	3	13	2	1	3	1	1	8	44
9	8	3	3	1	3	3	13	3	2	3	4	3	15	1	3	2	2	1	9	3	1	2	1	2	9	46
10	9	4	2	4	3	1	14	1	1	2	2	2	8	1	2	2	3	1	9	5	3	3	2	4	17	48
11	10	2	3	2	2	3	12	1	3	3	3	3	13	2	1	3	3	3	12	2	1	3	3	1	10	47
12	11	1	3	5	3	2	14	3	1	2	3	2	11	1	3	1	3	3	11	3	1	2	2	3	11	47
13	12	1	3	2	4	3	13	3	1	2	1	2	9	2	3	1	1	2	9	3	2	3	3	1	12	43
14	13	3	4	3	3	3	16	1	1	2	2	2	8	1	1	2	4	2	10	5	3	4	1	2	15	49
15	14	3	1	3	2	4	13	2	3	1	2	2	10	2	3	1	2	1	9	3	2	1	1	4	11	43
16	15	3	1	3	1	1	9	4	3	2	3	1	13	3	2	3	3	3	14	5	3	4	4	1	17	53
17	16	1	2	3	1	2	9	1	3	2	2	2	10	3	1	3	2	2	11	2	1	3	3	1	10	40
18	17	1	3	1	3	3	11	3	2	3	3	4	15	1	3	2	1	2	9	3	1	2	3	3	12	47
19	18	1	1	1	3	2	8	1	1	4	2	1	9	3	2	2	3	2	12	3	4	5	2	1	15	44
20	19	1	3	2	3	1	10	3	1	3	3	3	13	2	3	1	2	1	9	3	2	3	1	1	10	42
21	20	3	2	3	3	1	12	1	3	2	4	1	11	3	1	3	3	5	15	2	1	1	4	2	10	48
22	21	3	1	3	3	3	13	2	3	3	3	3	14	2	3	2	3	2	12	1	3	2	2	3	11	50
23	22	3	2	2	3	3	13	1	3	2	2	3	11	2	2	1	1	1	7	4	5	4	1	2	16	47
24	23	3	3	1	1	3	11	3	2	3	3	3	14	3	1	3	3	2	12	2	3	1	1	3	10	47
25	24	1	3	2	3	1	10	3	1	3	4	2	13	2	3	1	3	4	13	3	2	3	4	3	15	51
26	25	5	3	5	3	1	17	4	3	1	3	1	12	4	5	3	3	2	17	4	5	3	2	2	16	62

Pre G C
Pre G E
Pos G C
Pos G E
(+)
:
<

Postest grupo control

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
1	N	1	2	3	4	5		6	7	8	9	10		11	12	13	14	15		16	17	18	19	20		
2	1	4	3	3	3	2	15	3	4	3	3	3	16	2	3	4	2	3	14	3	3	3	1	3	13	58
3	2	1	3	2	2	3	11	3	1	3	3	3	13	2	3	1	3	2	11	3	2	3	3	3	14	49
4	3	3	1	3	3	2	12	2	3	1	3	3	12	3	3	2	3	3	14	1	3	1	3	1	9	47
5	4	1	3	2	3	3	12	3	1	1	3	3	11	2	3	1	3	2	11	3	2	3	1	1	10	44
6	5	3	5	3	1	3	15	4	3	5	3	3	18	3	4	3	3	4	17	2	3	4	2	4	15	65
7	6	3	1	3	2	3	12	3	1	3	2	3	12	2	3	1	3	3	12	3	2	1	2	3	11	47
8	7	3	1	3	3	3	13	2	3	2	1	1	9	3	2	1	1	3	10	3	2	3	3	3	14	46
9	8	3	2	1	1	2	9	3	3	1	4	3	14	3	3	3	1	3	13	1	1	3	1	3	9	45
10	9	2	1	3	3	1	10	2	3	1	3	2	11	3	2	3	3	3	14	1	3	2	2	3	11	46
11	10	3	4	5	1	4	17	3	4	3	2	2	14	3	4	2	3	1	13	4	3	4	3	1	15	59
12	11	2	3	1	3	3	12	3	2	3	4	2	14	1	3	1	3	3	11	3	1	2	3	3	12	49
13	12	1	3	2	1	3	10	3	1	3	3	3	13	2	3	1	2	3	11	3	2	3	1	4	13	47
14	13	3	1	2	3	1	10	3	1	3	1	1	9	2	3	1	2	1	9	3	2	1	3	1	10	38
15	14	4	3	5	3	3	18	3	4	3	1	1	12	3	3	4	3	3	16	3	3	5	5	3	19	65
16	15	1	3	2	1	3	10	3	1	3	5	4	16	2	3	1	2	3	11	2	1	3	3	3	12	49
17	16	1	3	2	3	3	12	3	1	3	3	1	11	2	3	3	2	5	15	1	2	1	2	2	8	46
18	17	3	4	3	3	2	15	3	4	3	2	3	15	3	4	3	3	1	14	4	3	2	3	4	16	60
19	18	1	3	2	3	3	12	3	1	3	1	3	11	2	3	1	2	3	11	3	2	3	2	3	13	47
20	19	3	2	3	1	3	12	1	3	2	1	3	10	3	1	3	3	3	13	2	3	1	3	2	11	46
21	20	1	3	2	3	3	12	3	3	1	3	3	13	2	3	3	2	1	11	1	3	2	3	3	12	48
22	21	5	3	3	3	1	15	5	3	4	2	3	17	3	3	3	3	1	13	3	5	3	5	3	19	64
23	22	3	1	3	3	3	13	2	3	3	2	3	13	1	2	1	1	3	8	3	2	1	2	5	13	47
24	23	1	2	3	3	5	14	2	3	2	2	3	12	3	1	3	3	3	13	2	1	3	1	2	9	48
25	24	3	5	3	2	1	14	3	3	4	3	3	16	3	3	3	3	2	14	3	3	4	3	2	15	59
26	25	3	3	2	3	2	13	3	1	3	2	3	12	2	3	1	3	1	10	3	2	1	3	2	11	46

Pre G C

Pre G E

Pos G C

Pos G E

+

4

Postest grupo experimental

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
1	N	1	2	3	4	5		6	7	8	9	10		11	12	13	14	15		16	17	18	19	20		
2	1	4	3	5	3	5	20	3	4	3	5	4	19	3	5	3	3	4	18	4	5	3	3	3	18	75
3	2	3	2	1	3	3	12	4	4	3	3	5	19	5	4	4	4	3	20	1	3	1	3	1	9	60
4	3	4	3	5	3	5	20	3	3	4	3	4	17	3	5	3	4	5	20	3	5	3	4	3	18	75
5	4	3	4	5	3	5	20	3	4	3	5	5	20	3	5	3	3	3	17	3	4	3	5	3	18	75
6	5	5	3	4	3	3	18	3	4	3	3	4	17	3	3	4	3	3	16	3	4	3	4	3	17	68
7	6	3	5	4	4	4	20	4	3	3	5	4	19	5	3	5	4	3	20	4	3	4	5	4	20	79
8	7	4	3	3	3	4	17	5	3	3	4	4	19	3	4	3	3	3	16	5	3	3	3	3	17	69
9	8	3	3	5	5	3	19	5	3	5	3	4	20	3	4	3	4	4	18	3	4	3	3	3	16	73
10	9	3	4	3	3	4	17	5	3	3	4	5	20	5	3	5	5	4	22	3	5	3	3	3	17	76
11	10	3	5	4	4	3	19	3	4	3	4	5	19	4	3	4	5	3	19	3	4	3	3	3	16	73
12	11	4	3	3	3	5	18	5	3	3	4	3	18	5	3	3	5	4	20	3	5	3	4	5	20	76
13	12	3	4	4	3	5	19	3	4	3	5	4	19	3	4	4	4	3	18	4	3	5	3	5	20	76
14	13	4	3	5	4	3	19	3	3	5	5	4	20	3	5	3	4	3	18	5	3	3	3	3	17	74
15	14	3	4	4	3	4	18	5	3	4	4	4	20	3	4	4	3	5	19	3	3	5	3	5	19	76
16	15	5	3	5	3	4	20	3	3	5	5	4	20	3	5	5	3	3	19	4	3	3	5	3	18	77
17	16	5	3	5	5	4	22	3	3	4	4	3	17	3	3	5	5	3	19	3	3	4	3	3	16	74
18	17	5	2	3	3	4	17	5	3	4	3	4	19	3	5	3	4	5	20	2	3	1	3	3	12	68
19	18	5	4	3	2	3	17	5	3	3	5	4	20	4	3	4	5	4	20	5	3	3	3	4	18	75
20	19	3	5	4	4	4	20	3	3	4	5	4	19	3	3	4	5	5	20	4	3	3	5	5	20	79
21	20	3	5	3	3	5	19	3	3	5	3	3	17	3	5	3	3	3	17	5	3	3	3	3	17	70
22	21	5	3	4	5	3	20	3	3	5	5	3	19	3	3	4	5	3	18	3	3	5	5	4	20	77
23	22	5	3	5	5	4	22	4	3	5	5	3	20	3	4	3	3	3	16	3	4	3	5	3	18	76
24	23	3	5	5	5	3	21	3	3	4	3	4	17	3	3	3	4	3	16	4	3	5	4	2	18	72
25	24	4	3	5	3	3	18	3	3	4	4	3	17	3	5	3	3	4	18	5	3	5	5	5	23	76
26	25	3	1	3	5	3	15	2	3	1	4	4	14	3	2	3	5	4	17	1	3	2	5	4	15	61

Pre G C
Pre G E
Pos G C
Pos G E
+
:
1

